Bolivia

Evaluación Intermedia

Ventana Temática: Prevención de Conflictos y Consolidación de la Paz

Título del Programa: Apoyo y acompañamiento al proceso de transición de modelo democrático en Bolivia: Promoviendo el cambio en paz

Autor: Juan Toledano, consultor del F-ODM

Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir a alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de Paris y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa “Unidos en la Acción”.

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman en acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

Secretariado del F-ODM

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

OCTUBRE, 2011

CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO

INFORME DE EVALUACIÓN

ANEXOS

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AECID: Agencia Española para el Desarrollo Internacional
CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo
CDG: Comité de Gestión
CDN: Comité Directivo Nacional
DaO: Delivering as One /Unidos en la Acción
DdP: Declaración de Paris
F-ODM: Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
MANUD: Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
M&E :Monitoreo y Evaluación
UN: Naciones Unidas
NCPE: Nueva Constitución Política del Estado
OCR: Oficina de la Coordinadora Residente
ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio
OECD: Organization for Economic Co-operation and Development
PC: Programa Conjunto Promoviendo el Cambio en Paz
PIOC: Pueblos Indígena Originarios Comunitarios
PM&E: Plan de Monitoreo y Evaluación del PC
PND: Plan Nacional De Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien
SNU: Sistema de Naciones Unidas
UE: Unidad Ejecutora del Programa Conjunto

RESUMEN EJECUTIVO

1. Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico

La evaluación se origina en el mandato al Secretariado quien tiene como una de sus funciones el seguimiento y evaluación del F-ODM. Se trata de un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del Programa denominado "Apoyo y acompañamiento al proceso de transición de modelo democrático en Bolivia: Promoviendo el cambio en paz". Dicha indagación está basada en el alcance y criterios incluidos en unos Términos de Referencia elaborados al efecto.

Los objetivos específicos que se establecieron para esta evaluación son los siguientes:

- Conocer la calidad del diseño, la coherencia interna del Programa Conjunto y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y los Objetivos de Desarrollo del Milenio así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.
- Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo interagencial en el marco de One UN.
- Conocer el grado de eficacia del Programa sobre las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la ventana temática de Prevención de conflictos y consolidación de la paz y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

La indagación se organizó en torno a los tres niveles planteados en los Términos de Referencia: nivel de diseño, nivel de proceso y nivel de resultados. Se han utilizado dos grupos de técnicas para recopilar la información imprescindible para intentar responder con un razonable grado de certidumbre a las preguntas que orientan el ejercicio de evaluación: análisis documental y entrevistas. Con los datos recopilados a través de estas técnicas se realizó la tarea de análisis y validación de hipótesis para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

El ejercicio de evaluación se desarrolló en líneas generales según lo establecido inicialmente, sin ser necesario realizar alteraciones significativas sobre lo contemplado en el informe de gabinete y en la agenda del trabajo en el lugar de intervención.

2. Descripción de la intervención

a) Estructura de intervención inicialmente diseñada.

El Programa tiene como objetivo promover una cultura de diálogo y convivencia, a través del fortalecimiento de la capacidad del Estado y la sociedad para la prevención y transformación de conflictos sociales en el marco del sostenimiento de la paz. El principio rector es el apoyo y acompañamiento al proceso de transición del modelo democrático que se establece a través del fortalecimiento de aspectos relevantes en tres ámbitos estratégicos ("resultados"): apoyo a la profundización y fortalecimiento del estado de derecho; acompañamiento al desarrollo legislativo en el nuevo marco constitucional con énfasis en el modelo autonómico; y desarrollo de capacidades para la gestión constructiva de conflictos temáticos.

En su estructura de intervención presentaba inicialmente, además de esos tres resultados, cinco productos y diecisiete actividades asociados al resultado uno, cuatro productos y doce actividades para el resultado dos y, por último, tres productos y nueve actividades para el resultado tres. Se completaba el marco de resultados con una serie de indicadores para cada resultado y producto y diversas hipótesis o supuestos.

El Programa inició sus actividades en noviembre de 2009; con una vigencia de 30 meses, y liderado por la Representante Residente y el Ministro de Autonomía, contaba con un presupuesto de cuatro millones de dólares USA; de los cuales 3.275.000 $ USA se consideran "gastos del programa", y los restantes 725.000 $ USA se presentan como "gastos indirectos de apoyo". Las agencias de Naciones Unidas involucradas son PNUD, ONU MUJERES, OACNUDH, UNICEF, ONUDD, y OPS/OMS; liderados por la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR). Se había previsto trabajar con más de treinta socios del Programa Conjunto en el ámbito nacional y local.

De acuerdo con el esquema de intervención descrito, la teoría del cambio que planteaba el Programa descansaba en la hipótesis de que garantizando las dimensiones fundamentales del Estado de Derecho, consensuando los aspectos más relevantes del desarrollo legislativo y actuando en la prevención y gestión de conflictos concretos se contribuiría a la prevención de conflictos y construcción de la Paz.

b) Descripción de la evolución de la estructura de intervención.

El Programa Conjunto partió de una estructura lógica de intervención representada por una cadena de efectos como la descrita en el epígrafe anterior, que se refleja en el PRODOC (documento de formulación del Programa), aprobado en noviembre de 2009 y que estuvo vigente hasta abril de 2010. En dicha fecha la cadena de efectos (marco de resultados) fue parcialmente modificada en sus niveles iniciales: actividades, productos, beneficiarios y socios nacionales, indicadores y supuestos y estructura de gestión del Programa.

El marco de seguimiento establecido en abril de 2010 estuvo vigente hasta mayo de 2011. El plan de trabajo del Programa Conjunto para el nuevo ejercicio 2011 expone la línea de base reconstruida, elimina los productos y los sustituye por componentes y ajusta los indicadores y supuestos en los niveles resultados.

c) Modelo de gestión y estado de avance en la ejecución del presupuesto.

El sistema de gestión del Programa Conjunto está estructurado en distintos pisos de decisión y coordinación: Comité Directivo Nacional (CDN), Comité de Gestión y la Unidad Ejecutora (UE). La gestión de fondos del Programa se está realizando bajo la modalidad que se denomina Gestión Financiera en Serie o "Pass Through". Según dicho procedimiento, el PNUD en Nueva York actúa como Agente Administrativo, y se encarga de distribuir los recursos otorgados a las diferentes agencias participantes de acuerdo al Plan de Trabajo preparado conjuntamente. A partir de aquí, cada agencia participante gestiona los recursos con sus socios en un procedimiento de aplicación de los fondos adoptado por casi la totalidad de los participantes que se ha denominado de "ejecución directa

La Unidad Ejecutora ha facilitado la información sobre presupuestos y consumos de recursos que se incorpora en la tabla siguiente:

Ejecución Presupuestaria por Agencia hasta 31 de julio 2011				
Agencia	Presupuesto Asignado por Agencia	Valor Transferido	% de ejecucion sobre lo asignado	% de ejecucion sobre lo transferido
UNICEF	$ 756.000,00	$ 481.500,00	58,06%	91,16%
ONU MUJERES	$ 238.500,00	$ 238.500,00	73,02%	73,02%
OACNUDH	$ 428.000,00	$ 428.000,00	35,24%	35,24%
PNUD	$ 1.325.500,00	$ 1.254.680,00	75,79%	80,06%
ONUDD	$ 527.000,00	$ 422.436,00	50,96%	63,57%
Unidad de Ejecución	$ 725.000,00	$ 547.805,00	52,19%	69,07%
TOTAL	$ 4.000.000,00	$ 3.372.921,00	60,38%	71,61%

3. Niveles de análisis: Criterios y Preguntas de Evaluación.

a) Sobre el diseño del Programa Conjunto.

La intervención sobre la que se indaga estuvo y sigue estando condicionada por el entorno socio político en el que se inserta. Esto ha provocado que el Programa no se pueda considerar una intervención de desarrollo en el sentido más ortodoxo del término y podría definirse más como un proceso de apoyo a una serie de políticas. Lo anterior no supone graves limitaciones desde el punto de vista del diseño y no tiene por qué afectar significativamente a la pertinencia, pero dificulta la valoración de los resultados. La comprensión del Programa como respuesta a una situación de conflicto ha determinado su carácter básico que se manifiesta en un elemento citado como positivo por todos los entrevistados: la flexibilidad.

En las fases iniciales del Programa existieron ciertas dudas sobre la contribución de algunas de las acciones inicialmente propuestas a los resultados del Programa, por lo que la Oficina de la Coordinadora Residente, siguiendo las recomendaciones del informe del Secretariado, solicitó a la Unidad Ejecutora la elaboración de un listado de criterios que sirviese para la selección de las actividades. En esas primeras fases, la participación en el diseño del Programa por parte de las autoridades nacionales y los agentes sociales del país resultó algo débil, pero progresivamente se han involucrado de manera positiva en los cambios que se han producido en el diseño según se ha ido afianzando un proceso de generación de mutua confianza.

b) Sobre el desempeño.

A juicio de la evaluación, la intervención ha pasado progresivamente desde una estrategia centrada en la gestión del conflicto a una política de prevención de éstos y construcción de paz; o lo que es lo mismo, parece evidente que el Programa ha ido sufriendo una transformación desde un enfoque basado en leyes, diálogo y negociación a un modelo de fortalecimiento de instituciones, difusión, incidencia y cultura de paz, sin por ello abandonar los primeros métodos de trabajo. Se ha ido evolucionando desde un proceso de apoyo a políticas a uno de apoyo a instituciones e incidencia en la sociedad.

Si bien la evaluación es de la idea de que el modelo de gestión adoptado por el Programa no facilita el trabajo conjunto, los esfuerzos de todos los implicados han hecho que lentamente se vaya avanzando en una mayor coordinación.

c) Sobre los resultados.

A la evaluación le resulta complicado pronunciarse sobre los resultados de una intervención con claras características de proceso de apoyo a políticas e instituciones utilizando instrumentos más propios de la evaluación de proyectos. A pesar de lo anterior los elementos positivos en cuanto a la eficacia son numerosos y van ampliándose conforme se incrementa el aprendizaje sobre la propia intervención; especialmente porque se puede valorar de forma muy positiva el alcance de bastantes productos (redacción y aprobación de leyes, elaboración de estrategias institucionales, alguna publicación y difusión de normas, etc.)

La alineación con las estrategias de los socios resulta impecable y la apropiación se ha valorado de manera positiva. Sin embargo, la armonización con otros asociados parece, con excepciones, bastante débil. En la misma línea, el no inscribir la mayor parte de los recursos en las cuentas nacionales implica la utilización de procedimientos externos a la administración boliviana y la existencia no de una sino de varias unidades de ejecución paralelas.

En cuanto a la sostenibilidad, hay casos positivos de entidades cuyos costes operativos han pasado a ser asumidos por el Estado y /o han apalancado recursos de otros agentes, frente a otras situaciones en las que es fácil prever que las entidades pasen por serias dificultades una vez retirado el apoyo. El periodo de ejecución no ha sido suficiente para que se pueda asegurar que los efectos positivos probablemente alcanzados vayan a permanecer en el tiempo.

4. Conclusiones y enseñanzas obtenidas.

a) Sobre la pertinencia.

La solución propuesta por el Programa respondía adecuadamente en el momento de su diseño a la situación identificada. Esta comprensión del Programa ha determinado su carácter básico de respuesta a un conflicto cambiante, que se manifiestan en un elemento citado por todos los entrevistados: la flexibilidad.

La solución propuesta se adecua en todos los casos a las estrategias de agencias y socios, debido entre otras cuestiones a que se ha trabajado con enfoque de demanda de acuerdo con la prioridad expresada por el Estado.

b) Sobre la apropiación en el diseño y en el proceso.

Las autoridades nacionales y los agentes sociales se han involucrado de manera positiva en los cambios que se han producido en el diseño. Sin embargo, la evaluación entiende que el Programa podría actuar más decisivamente con agentes descentralizados y lograr una mayor implicación de la sociedad civil.

c) Sobre la eficiencia.

El modelo de gestión adoptado probablemente no sea el más apropiado para el trabajo conjunto ni entre agencias ni entre socios. Sin embargo, en términos generales, ese modelo es bien valorado por los socios y se ha mostrado eficiente en la generación de productos.

Durante la ejecución se han incorporado nuevos mecanismos de trabajo conjunto. A pesar de lo anterior la valoración de los mecanismos de trabajo conjunto no puede ser totalmente positiva y es un ámbito en el que podría mejorarse. El Programa ha logrado ser eficiente a costa de grandes esfuerzos y de una pérdida de pertinencia en cuanto a la deseable utilización de los procedimientos locales.

d) Sobre la eficacia.

Si bien la evaluación no se atreve a pronunciarse con un adecuado margen de certeza al respecto, la práctica totalidad de entrevistados han asegurado que el Programa está avanzando en la consecución de resultados. Adicionalmente se han logrado una suficiente cantidad de productos, de buena calidad y fácilmente atribuibles al Programa.

Se han realizado enormes esfuerzos en desarrollar potentes herramientas de seguimiento del Programa, que resultan mucho más útiles como mecanismos de sistematización de lo realizado y de sus enseñanzas que como fuentes de información del avance.

La propia flexibilidad del Programa obliga a incorporar continuamente medidas innovadoras para la solución de los problemas. Paradójicamente los entrevistados además de resaltar la importancia de la flexibilidad valoran de forma también muy positiva que a lo largo de la ejecución el Programa se concentre en menos actividades y más concretas.

Es prácticamente imposible valorar la contribución de la intervención a los ODM, si bien se valora de manera positiva el nuevo enfoque de ODM como “derechos mínimos” impulsado por la OCR que adicionalmente está en la línea de las prioridades constitucionales del Estado Boliviano.

e) Sobre la sostenibilidad.

El progresivo cambio del Programa hacia un proceso de apoyo y fortalecimiento institucional reclamaría más atención a este criterio. La práctica totalidad de los socios solicita más tiempo y más recursos. Estas cuestiones deberían ser analizadas socio por socio y caso por caso para poder pronunciarse al respecto.

5. Recomendaciones.

Resultaría conveniente asegurar una mayor participación de la sociedad civil en lo que queda de Programa. Lo mismo se puede decir de la necesidad de trabajar con entidades descentralizadas, especialmente municipios. Se trata no sólo de consultar, informar y difundir la cultura de paz en los municipios, sino que las asociaciones que los agrupan puedan tomar decisiones y sentirse responsables del Programa.

En lo que resta de Programa se deberían concentrar los esfuerzos en las actividades que ya están en marcha, especialmente en cuestiones de comunicación, difusión y socialización, y no abrir "nuevos frentes". El marco de entendimiento del Programa con sus siete líneas de trabajo, agencias, socios y resultados previstos puede resultar una buena guía para la acción en el periodo que resta.

Si bien es cierto que trabajar conjuntamente no significa hacer todos lo mismo, se puede sugerir la puesta en marcha de una acción verdaderamente conjunta; enfrentar un problema concreto entre todas las agencias y los socios. Podría tratarse del acoso y violencia política por cuestiones de género, el racismo en la administración, la debilidad de instituciones del Estado más allá de las gubernamentales (Defensoría, oficinas de apoyo a los parlamentarios).

Tratar de simplificar los marcos de resultados para poder pronunciarse sobre la contribución a ODM. Probablemente no sea suficiente con incorporar los objetivos de los Programas Conjuntos al MANUD para poder emitir un juicio sobre su efecto y habría que retomar y profundizar en el esfuerzo realizado en el "Plan de monitoreo y evaluación interventana".

Centrar las futuras evaluaciones finales en *cluster* de intervenciones para analizar aspectos más generales del Fondo. Probablemente una evaluación final en la línea de la intermedia que se recoge en el presente informe no resulte tan útil para el aprendizaje como la realización de evaluaciones sobre grupos de intervenciones, como podría ser una evaluación conjunta de los programas por país, de la Ventana de Paz en todos los países andinos, de la teoría del programa implícitas en todos los programas de la Ventana de Paz de toda Latinoamérica, etc.

Analizar detenidamente la sostenibilidad caso por caso en el periodo que resta e incidir en el Estado para que asuma la continuidad de sus instituciones. La evaluación no se atreve a recomendar ninguna ampliación del periodo de ejecución de forma conjunta para todas las acciones del Programa, pero es probable que con algún tiempo más de trabajo con algunos de los socios (Descolonización, Defensoría) se lograse asegurar una mejor sostenibilidad.

Poner en marcha los planes para realizar la sistematización de buenas prácticas (estudios de caso) que permitan extraer enseñanzas sobre las secuencias de actividades que se considera han contribuido a efectos positivos. En esta línea puede resultar de interés analizar cómo ha tenido lugar la participación durante el proceso y los mecanismos de control social que ha podido generar dicha participación. También podría ser oportuno valorar la posibilidad de impulsar en el futuro algún tipo de normativa sobre la iniciativa ciudadana. En cuestiones de comunicación convendría estudia un posible aprovechamiento de los canales habituales de la democracia representativa favoreciendo las herramientas de comunicación directa entre la ciudadanía y sus representantes.

Se debería analizar la oportunidad y posible financiación de una línea de trabajo estable en el ámbito de construcción de paz en NNUU Bolivia, ya que la situación de conflicto sin duda arrastra causas estructurales. En este sentido la línea de trabajo se podría "anclar" bien en la Defensoría del Pueblo, bien en el Centro de Lucha contra el Racismo que el Viceministerio de Descolonización tiene intención de poner en marcha.

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

INFORME DE EVALUACIÓN

1. Introducción

A continuación se presenta el trabajo objeto del presente informe distinguiendo su propósito y el enfoque seguido para llevarlo a cabo y los condicionantes para su realización. Se incluye asimismo una descripción de los apartados que lo componen.

1.1. Antecedentes, objetivo y enfoque metodológico

a) Contexto y antecedentes.

La evaluación a que se refiere este informe borrador se origina en el mandato al Secretariado, quien tiene como una de sus funciones el seguimiento y evaluación del F-ODM. Esta función se concreta a través de las instrucciones contenidas en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación "Aprender para mejorar" y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo. En estos documentos se establece que todos los programas conjuntos con duración superior a dos años serán objeto de una evaluación intermedia. Este es el caso del Programa denominado "Apoyo y acompañamiento al proceso de transición de modelo democrático en Bolivia: Promoviendo el cambio en paz" al que se refiere el presente documento.

Se trata, por tanto, de una evaluación intermedia que consiste en un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del Programa basada en el alcance y criterios incluidos en unos Términos de Referencia elaborados al efecto.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación será el Programa Conjunto, entendido como el conjunto de componentes, objetivos, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de Programa Conjunto y las correspondientes modificaciones que se han realizado durante su puesta en marcha y ejecución.

b) Objetivos y enfoque metodológico.

Los objetivos específicos que se establecieron para esta evaluación son los siguientes:

- Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa Conjunto (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo del Estado boliviano y los Objetivos de Desarrollo del Milenio así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.
- Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo interagencial en el marco de One UN.
- Conocer el grado de eficacia del Programa sobre las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la ventana temática de Prevención de conflictos y consolidación de la paz y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

Teniendo en cuenta los tiempos de que se ha dispuesto, el carácter de evaluación intermedia, las preguntas y los criterios que se contemplaban en los Términos de Referencia, resulta necesario indicar que la evaluación se considera, desde el punto de vista metodológico, esencialmente cualitativa.

La indagación se organizó en torno a los tres niveles planteados en los Términos de Referencia: nivel de diseño, nivel de proceso y nivel de resultados. Se han utilizado dos grupos de técnicas para recopilar la información imprescindible para intentar responder con un razonable grado de certidumbre a las preguntas que orientan el ejercicio de evaluación. Dichas herramientas

permiten indagar en los tres niveles solicitados y resultan útiles en este tipo de ejercicios. Estas técnicas son las siguientes:

- Análisis documental: Se efectuó una revisión de todos los documentos proporcionados a la evaluación durante la fase de gabinete y, también, de aquellos otros que se consultaron directamente durante la etapa de trabajo en el lugar de intervención[1]. Más concretamente, se analizaron los documentos programáticos y de seguimiento del Programa Conjunto así como los documentos estratégicos y programáticos del Estado y otras instituciones nacionales que ayudan a ubicar el Programa en el contexto de los principales desafíos y prioridades nacionales de desarrollo.

  Hay que tener en cuenta, también, que la Unidad Ejecutora del Programa Conjunto realizó un importante esfuerzo para disponer de indicadores que facilitasen la valoración de los efectos[2]. Existe una línea de base y un monitoreo que intenta pronunciarse sobre los cambios registrados.

- Entrevistas: La técnica de la entrevista constituye la principal herramienta cualitativa disponible en todos los ejercicios de evaluación. En este caso, se realizaron dos modalidades de entrevistas que son, en cierta medida, complementarias. Desde el punto de vista de los actores involucrados se llevaron a cabo entrevistas a informantes clave y a informantes generales. Entre los primeros pueden mencionarse autoridades, responsables de las instituciones ejecutoras del Programa Conjunto, gestores de la intervención, etc. Entre los segundos, los principales agentes fueron los propios responsables de las instituciones, asociaciones y otros grupos participantes en el Programa Conjunto. Por último, desde el punto de vista de la organización de los temas que se plantearon, puede indicarse que se trató de entrevistas semiestructuradas en las que las preguntas de la evaluación que aparecen en los Términos de Referencia constituyeron la base de los guiones de encuesta que manejó la evaluación. En ese sentido, puede avanzarse que los principales hallazgos obtenidos en este ejercicio de evaluación provienen de los datos obtenidos a partir de entrevistas.

Con los datos recopilados a través de estas técnicas se realizó la tarea de análisis y validación de hipótesis para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Para ello se han intentado contrastar las distintas informaciones reunidas en diferentes ámbitos (gestores, autoridades, técnicos de las diferentes agencias del Sistema, etc.) y a partir de distintas fuentes (documentos, opiniones de actores, observaciones personales) para asegurar una cierta sistematicidad y objetividad de las valoraciones que se presentan.

Una primera versión de esos hallazgos se presentó en el momento de la finalización del trabajo de la evaluación en Bolivia, en forma de dos reuniones de restitución de información (conclusiones y recomendaciones preliminares): en primer término con la Oficina de la Coordinadora Residente, el representante del socio principal (Ministerio de Autonomías) y la Unidad Ejecutora; posteriormente se realizó una presentación donde estuvieron presentes representantes de todas las agencias involucradas, de sus entidades socias y de la AECID.

---

[1] En el Anexo I se incorpora un listado de los principales documentos que fueron revisados.

[2] En esa línea, el informe de la Misión del Secretariado del Fondo ODM realizada en abril de 2011, indica: "*El ejercicio llevado a cabo de reconstrucción de la línea de base y autoevaluación formativa es una buena práctica en términos de reforzar la lógica interna y fortalecimiento de los instrumentos de gestión (incorporando un nivel de "componentes" que completa los vacíos existentes entre actividades y resultados)*"

1.2. Condicionantes y límites del estudio realizado.

El ejercicio de evaluación se desarrollo en líneas generales según lo establecido inicialmente, sin ser necesario realizar alteraciones significativas sobre lo contemplado en el informe de gabinete y en la agenda del trabajo en el lugar de intervención[3]. A pesar de lo anterior, se pueden comentar dos cuestiones de escasa importancia:

a) Debido al elevado número de involucrados en el Programa fue necesario prorrogar en dos días la estancia de la evaluación en el lugar de la intervención para poder completar la agenda propuesta. Esto no supuso mayores complicaciones en el plan de trabajo y se pudieron llevar a cabo las tareas propuestas con facilidad.

b) Las propias características de la compleja intervención que aquí se valora (que se comentarán brevemente en la valoración del diseño), obligaron a intentar aplicar otras herramientas adicionales a las inicialmente planteadas. Esta necesidad ya fue identificada por la Unidad Ejecutora previo al desplazamiento de la evaluación a Bolivia y obligó a la realización de un documento de "adenda" al informe de gabinete, donde se planteaban algunas técnicas de indagación complementarias a las establecidas en el primer informe de manera que se pudiese facilitar un acercamiento a la valoración de la teoría del Programa implícito en la intervención[4].

1.3. Estructura del informe.

El presente documento "informe borrador" de conclusiones y recomendaciones de la evaluación intermedia del Programa Conjunto se estructura en seis capítulos principales y una serie de epígrafes y anexos. Son los siguientes:

- Inicialmente se presenta un resumen ejecutivo del resto del documento cumpliendo con las especificaciones de los Términos de Referencia.
- En el presente capítulo, destinado a la introducción de los restantes epígrafes se describen los antecedentes, objetos, enfoques y condicionantes del estudio realizado.
- El capítulo primero tienen como propósito presentar el objeto evaluado, tanto describiendo su concepción inicial como relatando los cambios que han tenido lugar en su estructura de intervención a lo largo del periodo de ejecución. En este apartado se intenta no entrar en valoraciones sobre calidad del diseño, limitando el trabajo a una descripción.
- En el siguiente capítulo se relacionan los criterios o componentes y las preguntas en las que la evaluación centró sus tareas indagatorias, señalando los datos, fuentes y las relaciones entre dichos datos que sustentan las posteriores valoraciones.
- El cuarto de los capítulos incorpora las principales conclusiones y lecciones aprendidas en el ejercicio evaluativo. Como suele ser habitual en estos trabajos se ha acudido a una relación numerada de los párrafos.
- El último capítulo incluye las recomendaciones o sugerencias que la evaluación se permite derivar de las conclusiones del apartado anterior. En cada una de ellas se señalan sus receptores prioritarios para facilitar un posterior plan para su puesta en marcha.
- Finalmente se adjuntan una serie de documentos anexos con la finalidad de ampliar la información con datos menos relevantes.

---

[3] Como Anexo II se incluye la agenda del trabajo realizado por la evaluación en Bolivia.

[4] Como Anexos III y IV se han incorporado el Informe de Gabinete y la Adenda a dicho informe.

2. Descripción de la intervención

En el presente capítulo se ha intentado describir la lógica de intervención del Programa, la teoría del cambio en que se sustenta y los cambios más relevantes que han tenido lugar en dicha lógica a lo largo de la intervención.

2.1. Estructura de intervención inicialmente diseñada.

El programa conjunto: "Apoyo y acompañamiento al proceso de transición de modelo democrático en Bolivia: Promoviendo el Cambio en Paz" tiene como objetivo promover una cultura de diálogo y convivencia, a través del fortalecimiento de la capacidad del Estado y la sociedad boliviana para la prevención integral y transformación constructiva de conflictos sociales en el marco del sostenimiento de la paz.

El principio rector del Programa es el apoyo y acompañamiento al proceso de transición del modelo democrático que se establece a través del fortalecimiento de aspectos relevantes en tres ámbitos estratégicos ("resultados"): apoyo a la profundización y fortalecimiento del estado de derecho; acompañamiento al desarrollo legislativo en el nuevo marco constitucional con énfasis en el modelo autonómico; y desarrollo de capacidades para la gestión constructiva de conflictos temáticos.

En su estructura de intervención presentaba inicialmente, además de esos tres resultados, cinco productos y diecisiete actividades asociados al resultado uno, cuatro productos y doce actividades para el resultado dos y, por último, tres productos y nueve actividades para el resultado tres[5]. Se completaba el marco de resultados con una serie de indicadores para cada resultado y producto y diversas hipótesis o supuestos.

El Programa inició sus actividades en noviembre de 2009, a través de la suscripción de un acuerdo especial entre la Representante Residente del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia y el Viceministro de Inversión Pública y Financiamiento Externo. Con una vigencia de 30 meses, y liderado por la Representante Residente y el Ministro de Autonomía, contaba con un presupuesto de cuatro millones de dólares USA; de los cuales 3.275.000 $ USA se consideran "gastos del programa", y los restantes 725.000 $ USA se presentan como "gastos indirectos de apoyo". La fecha definitiva de lanzamiento de las actividades, con el envío de los primeros fondos, se produjo varios meses más tarde por lo que se contempla el mes de mayo de 2012 como fecha final de ejecución.

Las agencias de Naciones Unidas involucradas en la intervención son PNUD, ONU MUJERES, OACNUDH, UNICEF, ONUDD, y OPS/OMS; liderados por la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR). Se había previsto trabajar con más de treinta socios del Programa Conjunto en el ámbito nacional y local[6].

De acuerdo con el esquema de intervención descrito, la teoría del cambio que planteaba el Programa descansaba en la hipótesis de que garantizando las dimensiones fundamentales del Estado de Derecho, consensuando los aspectos más relevantes del desarrollo legislativo y actuando en la prevención y gestión de conflictos concretos se contribuiría a la prevención de conflictos y construcción de la Paz.

---

[5] En el Anexo III ("Informe de gabinete") se incluye una tabla conteniendo el listado de resultados, productos y actividades de la formulación inicial.

[6] En el mismo Anexo III se incorpora una tabla con el listado de los socios locales inicialmente previstos. Se incluye también una completa descripción de la estructura de gestión y coordinación.

2.2. Descripción de la evolución de la estructura de intervención a lo largo del periodo de ejecución y descripción de la teoría del cambio.

El Programa Conjunto partió de una estructura lógica de intervención representada por una cadena de efectos como la descrita en el epígrafe anterior, que se refleja en el PRODOC (documento de formulación del Programa), aprobado en noviembre de 2009 y que estuvo vigente hasta abril de 2010. En dicha fecha la cadena de efectos (marco de resultados) fue parcialmente modificada en sus niveles iniciales: actividades, productos, beneficiarios y socios nacionales, indicadores y supuestos y estructura de gestión del Programa[7].

El marco de seguimiento establecido en abril de 2010 estuvo vigente hasta mayo de 2011. El plan de trabajo del Programa Conjunto para el nuevo ejercicio 2011 expone la línea de base reconstruida, elimina los productos y los sustituye por componentes y ajusta los indicadores y supuestos en los niveles resultados[8]. El Primer informe de seguimiento semestral de junio de 2011 trata de monitorear el avance del Programa Conjunto en base a su nuevo marco de seguimiento, y presenta la siguiente estructura (resumida) en dicho marco de seguimiento:

Cuadro 1: Lógica de intervención del Programa (resumen)

RESULTADOS	COMPONENTES
Resultado 0 Monitoreo, seguimiento, coordinación, comunicación, incidencia, identidad, campañas, transparencia, rendición de cuentas, etc.	
Resultado 1 Dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático.	**Componente 1.1** 1.1 Proceso inclusivo en la toma de decisiones políticas, económicas y socialesde la población boliviana dinamizado. **Componente 1.2** 1.2 Mecanismos de deliberación plural establecidos en la cultura ciudadana e institucional. **Componente 1.3** 1.3 Igualdad ciudadana y de oportunidades ante la ley fortalecida.
Resultado 2 Aspectos relevantes del desarrollo legislativo, con énfasis en el modelo autonómico, consensuados entre los actores centrales.	**Componente 2.1** 2.1 Desarrollo legislativo a partir de la CPE. **Componente 2.2** 2.2 Proceso Autonómico impulsado y fortalecido .
Resultado 3 Capacidades de gestión constructiva de conflictos en temas estratégicos desarrolladas en actores e instituciones relevantes.	**Componente 3.1** 3.1 Capacidades institucionales para la gestión y prevención constructiva de conflictos, dentro del marco de una cultura de diálogo, desarrolladas.

[7] Este cambio tuvo lugar de común acuerdo entre todos los implicados en un encuentro que se denominó “taller de arranque del Programa” y así se recoge en el documento “Memoria del taller de arranque v2.doc”.

[8] En esta fecha se aprobó un trabajo de consultoría externa para la construcción de la línea de base que establecía modificaciones en la lógica de intervención, especialmente la sustitución de los doce productos iniciales por seis componentes y variaciones en actividades. Dichos cambios se justificaban, a juicio de la consultoría, en la escasa definición de los productos, el limitado alcance de éstos y de las actividades para garantizar los resultados y el cambio en el contexto del Programa. Los resultados de la consultoría se presentaron en un taller donde fueron aprobados y asumidos por todos los implicados.

Las hipótesis implícitas en la lógica del Programa hasta que se realizaron los cambios en el diseño se correspondían en sus rasgos básicos a una mezcla de tres de las 14 posibles teorías del cambio apuntadas por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE[9] que se incorporan en las intervenciones tendentes a la prevención de conflictos y construcción de la Paz:

a) Relaciones entre los implicados en los conflictos: los procesos de diálogo entre los grupos, la construcción de relaciones, los esfuerzos conjuntos y las intervenciones concretas sobre problemas específicos se consideran medios óptimos para permitir avances en cuestiones clave de construcción de paz.

b) Justicia social: las campañas de cambio social a largo plazo, los cambios en las instituciones sociales, en las leyes, regulaciones y sistemas económicos abordando las cuestiones subyacentes de injusticia, opresión y explotación, las amenazas a la identidad y la seguridad y el sentimiento de los pueblos de lesión y victimización, reducirán la influencia de los que controlan el conflicto y abrirán espacio para la paz.

c) Convenios y acuerdos de paz: contar con algún tipo de arreglo político es un requisito previo para la paz; se debe apoyar un proceso de negociación entre las partes claves en el conflicto y la violencia (diálogos entre personas influyentes; diálogos de la sociedad civil en apoyo de las negociaciones, etc.)

Con las modificaciones en la estructura lógica se incorporan otras cuatro teorías, sin abandonar totalmente las anteriores, a la estrategia del Programa:

d) Gobernanza: la paz estará protegida mediante el establecimiento de instituciones sociales estables y confiables que garanticen la democracia, la equidad, la justicia y la asignación equitativa de recursos (nuevas leyes, desarrollo de derechos humanos, estado de derecho, anti-corrupción, aumento de participación, acceso a toma de decisiones.

e) Cambio individual: transformando la conciencia, actitudes, comportamientos y habilidades de muchos individuos se creará una masa crítica de gente que promoverá eficazmente la paz (para ello se trabajará la formación, transformación personal, diálogos y grupos de encuentro, etc.)

f) Las actitudes del público: el conflicto está motivado en parte por los prejuicios, las percepciones erróneas e intolerancia sobre las diferencias. Se puede promover la paz a través de los medios de comunicación para cambiar las actitudes y crear una mayor tolerancia.

g) Cultura de paz: si se transforman la normas sociales y culturales, los valores y comportamientos para rechazar la violencia, se apoya el diálogo y la negociación y se abordan las causas fundamentales del conflicto, se podrán desarrollar condiciones de largo plazo para la paz (educación para la paz, reducción de las desigualdades sociales, promoción de los derechos humanos, garantizar la igualdad de género, fomentar la participación democrática, promoción de la tolerancia, mejorar el libre flujo de información y conocimientos, etc.)

Estos siete elementos formarían la teoría en que se sustenta el Programa y sobre los que pretende incidir para contribuir a la prevención de conflictos y construcción del la paz.

[9] OECD (2008): Guidance on evaluating conflict prevention and peacebuilding activities. Working draft for application period. Development Assistance Committee. Paris

2.3. Modelo de gestión y estado de avance en la ejecución del presupuesto[10].

El sistema de gestión del Programa Conjunto está estructurado en distintos ámbitos de decisión y coordinación: Comité Directivo Nacional, Comité de Gestión y la Unidad Ejecutora (UE).

La Unidad Ejecutora tiene la responsabilidad de ejecutar los recursos que le fueron asignados con el fin de cumplir las tareas de coordinación y apoyo a la implementación del Programa. Dado este papel de coordinación y apoyo la Unidad debe velar por el cumplimiento de los resultados del Programa. Para ello debe cumplir con cuatro grandes funciones, a saber: articulación y coordinación; seguimiento, monitoreo y gestión de conocimiento; apoyos específicos a las agencias; y gestión de ideas de proyecto. Estas funciones fueron asignadas oficialmente por las agencias miembros del Programa a través de un documento titulado "Funciones de la UE".

La gestión de fondos asignados al Programa se está realizando bajo la modalidad que se denomina Gestión Financiera en Serie o "Pass Through". Según dicho procedimiento, el PNUD en Nueva York actúa como Agente Administrativo, y se encarga de distribuir los recursos otorgados a las diferentes agencias participantes de acuerdo al Plan de Trabajo preparado conjuntamente.

Cada agencia participante tiene total responsabilidad, financiera y programática, sobre los fondos desembolsados por el Agente Administrativo (AA), y puede tomar decisiones con sus socios y contrapartes sobre su proceso de ejecución de acuerdo con las regulaciones aplicables de la agencia[11]. Las agencias participantes están facultadas para deducir sus costos indirectos sobre las contribuciones recibidas hasta un 7 % del presupuesto del Programa.

Los fondos son desembolsados de acuerdo con los Planes de Trabajo correspondientes a cada ejercicio. Para optar al desembolso de un ejercicio es necesario, entre otras cuestiones, que la ejecución de los fondos comprometidos para el año anterior haya superado el 70 % del total.

Por tanto, los fondos del Programa se desembolsan desde las sedes respectivas de las agencias participantes a sus oficinas en Bolivia, si bien buena parte de ellos son administrados con los procedimientos propios del PNUD.

Cada organismo del Sistema asume la responsabilidad financiera de los fondos que les sean desembolsados, sin embargo, para que pueda efectuarse el siguiente desembolso es necesario que el Programa en su conjunto haya comprometido por lo menos el 70% de los fondos transferidos en la remesa anterior, además de haber logrado avances sustantivos en la ejecución. A partir de aquí, cada agencia participante gestiona los recursos con sus socios en un procedimiento de aplicación de los fondos adoptado por casi la totalidad de los participantes que se ha denominado de "ejecución directa". La excepción a esta última fase del protocolo general son las siguientes situaciones:

- Se han llevado a cabo esfuerzos por "inscribir" los recursos en el Presupuesto del Estado. Así, la Unidad Ejecutora junto con la agencia líder del programa se reunión oficialmente con el VIPFE (Viceministerio de Inversión Publica) para conocer el procedimiento adecuado para la inscripción o registro de los recursos, procedimiento que varía según las modalidades de ejecución. Se comunicó la información obtenida a los socios

[10] Este capítulo incorpora el entendimiento que la evaluación tiene del modelo de gestión, que no se corresponde a cabalidad con el esquema utilizado por los principales implicados que se describe en el documento titulado "Funciones de la Unidad ejecutora"

[11] Las modalidades de ejecución fueron aprobadas a través de un comité de gestión, realizado en fecha 28 de julio de 2010.

nacionales a través de un comité de gestión, resaltando la completa responsabilidad de los socios en estas gestiones.

- La Unidad Ejecutora administra parte de los recursos de gestión y los correspondientes a las tareas de difusión e incidencia y monitoreo de la totalidad del Programa.
- La OPS /OMS no ha dispuesto de fondos del Programa realizando sus actuaciones con recursos propios.

La Unidad Ejecutora ha facilitado la información sobre presupuestos y consumos de recursos que se incorpora en las tablas siguientes:

Cuadro 2: tablas de presupuesto y avance en el consumo de recursos.

Cuadro 1: *Presupuesto Total por Agencia*

Agencia	Presupuesto Asignado	% Sobre Presupuesto Total
UNICEF	$ 756.000,00	18,90%
ONU MUJERES	$ 238.500,00	5,96%
OACNUDH	$ 428.000,00	10,70%
PNUD	$ 1.325.500,00	33,14%
ONUDD	$ 527.000,00	13,18%
OPS/OMS	$ 45.261,00	0,00%
Unidad de Ejecución	$ 725.000,00	18,13%
TOTAL	$ 4.000.000,00	100,0%

Nota: El monto total de USD.4000000 no incluye el monto asignado de la OPS/OMS ya que es un presupuesto propio de la Agencia

cuadro 2.

Presupuesto Total por Año y Resultado

	Año Uno	Año Dos	Año Tres	Total	%
R0	100.293,10	676.373,67		776.666,77	19%
R1	261.309,28	850.322,23		1.111.631,51	28%
R2	552.151,64	555.951,69		1.108.103,33	28%
R3	89.588,60	62.784,72		152.373,32	4%
Costes del Programa	1.003.342,62	2.145.432,31		3.148.774,93	79%
Costes administrativos	88.550,57	132.107,79		220.658,36	6%
PRESUPUESTO TOTAL	1.091.893,19	2.277.540,10	0,00	3.369.433,29	84%

Notas Aclaratorias:

a) El presupuesto total del año uno refleja el monto ejecutado, sin embargo el monto comprometido fue de USD.1,108,554.78 equivalente al 86% sobre el presupuesto asignado para el año uno.

b) El presupuesto total del año dos refleja la sumatoria del saldo del año uno (monto transferido del año uno) y el presupuesto del año dos

c) Para el año tres se tiene asignado un presupuesto total de USD. 630566.71, el mismo que será planificado por resultados en noviembre de la presente gestión

Cuadro 3

Ejecución del Presupuesto por Resultado hasta el 31 de julio 2011

	Monto Total Asignado para los tres años	Monto Transferido hasta la Fecha	% Ejecutado sobre el total Asignado	% Ejecutado sobre Transferido
R0	$ 897.365,52	$ 897.365,52	59,39%	68,61%
R1	$ 1.305.029,70	$ 1.305.029,70	59,30%	69,62%
R2	$ 1.348.385,93	$ 1.348.385,93	72,28%	87,95%
R3	$ 187.536,63	$ 187.536,63	72,52%	89,25%
Costes del Programa	$ 3.738.317,78	$ 3.738.317,78	64,67%	76,77%
Costes administrativos	$ 261.682,24	$ 261.682,24	100,00%	100,00%
TOTAL	$ 4.000.000,0	$ 4.000.000,02	82,33%	88,39%

Cuadro 4. Ejecución Presupuestaria por Agencia hasta 31 de julio 2011

Agencia	Presupuesto Asignado por Agencia	Valor Transferido	% de ejecucion sobre lo asignado	% de ejecucion sobre lo transferido
UNICEF	$ 756.000,00	$ 481.500,00	58,06%	91,16%
ONU MUJERES	$ 238.500,00	$ 238.500,00	73,02%	73,02%
OACNUDH	$ 428.000,00	$ 428.000,00	35,24%	35,24%
PNUD	$ 1.325.500,00	$ 1.254.680,00	75,79%	80,06%
ONUDD	$ 527.000,00	$ 422.436,00	50,96%	63,57%
Unidad de Ejecución	$ 725.000,00	$ 547.805,00	52,19%	69,07%
TOTAL	$ 4.000.000,00	$ 3.372.921,00	60,38%	71,61%

Notas aclaratorias:

a) No se tomó en cuenta OPS/OMS debido a que su presupuesto está fuera de los USD.4,000,000.00 asignados por el fondo

b) Se tomaron encuentra los porcentajes sobre el total comprometido.

c) No se tomó en cuenta el monto del cobro del GMS, si este cobro fuera incluido como parte de la ejecución el porcentaje de aumentaría a 64.61% sobre lo asignado y al 76.68% sobre lo transferido

3. Niveles de análisis: Criterios y Preguntas de Evaluación.

De acuerdo con los Términos de Referencia, la evaluación objeto de este documento se ordena en torno a tres niveles de indagación que son los siguientes: (i) el diseño del Programa; (ii) el proceso de gestión; y, (iii) los resultados (efectos) del Programa. Para cada uno de esos niveles se han establecido una serie de preguntas articuladas en torno a unos criterios generales de evaluación. Así: (a) para el nivel del diseño se contemplan los criterios de pertinencia (ocho preguntas) y apropiación en el diseño (tres preguntas); (b) la indagación en el nivel del proceso contempla los criterios de eficiencia (seis preguntas) y apropiación en el proceso (dos preguntas); (c) por último, en el nivel de resultados se han incluido los criterios de eficacia (once preguntas) y sostenibilidad (siete preguntas). El ejercicio de evaluación debe pronunciarse por tanto sobre cinco criterios y treinta y siete preguntas[12].

3.1. Sobre el diseño del Programa Conjunto.

Es evidente que una intervención dirigida a la prevención y gestión de conflictos y construcción de la paz no puede ser tratada como cualquier otra intervención de desarrollo, pues está marcada por un contexto caracterizado precisamente por la existencia del conflicto. La primera conclusión a este respecto es que la intervención sobre la que se indaga en este documento estuvo y sigue estando condicionada por el entorno socio político en el que se inserta. Baste indicar a este respecto que la primera reunión realizada en La Paz en el marco de este trabajo estuvo dirigida a informar a la evaluación sobre el contexto.

No corresponde al propósito de este documento realizar una reflexión sobre el estado de situación del conflicto que enfrentaba y enfrenta el país (y por tanto el Programa), pero si parece oportuno indicar que esta característica fundamental del contexto ha condicionado la intervención y marca la evaluación en lo que se refiere a la valoración de la pertinencia en el diseño y de la eficacia en los resultados[13].

a) Pertinencia del diseño.

Por lo que respecta a la valoración del diseño indicar, en primer lugar, que el Programa no es una intervención de desarrollo en el sentido más estricto del término. Un programa habitualmente parte de la identificación de un problema concreto que afecta a un colectivo determinado, constituyendo la cuantificación de dicho problema la denominada línea de base. En ese momento se diseña una estrategia para enfrentarlo caracterizada, al menos, por:

- El consenso entre los involucrados sobre la bondad de la estrategia y no otra alternativa.
- Una cadena lógica de efectos cuyo cumplimiento asegurará el paso de una situación negativa existente a una situación deseable en el futuro (*blue print*)

---

[12] En el Anexo III ("Informe de gabinete") se encuentra una tabla ("matriz de la evaluación") que refleja las siguientes cuestiones: niveles de indagación (diseño, proceso o resultados), criterios o componentes de la evaluación (pertinencia, apropiación, eficiencia, eficacia y sostenibilidad), las preguntas a las que la evaluación intentará dar respuesta (de acuerdo con los Términos de Referencia originales e incluidas las que fueron añadidas por el Grupo de Referencia de la Evaluación en los comentarios a dichos términos y al borrador del informe de gabinete), los posibles indicadores que se trataron de contrastar para poder responder a las preguntas, y las herramientas que se han intentado emplear para poder valorar esos indicadores y responder a las preguntas propuestas.

[13] Para una aproximación a la situación a la que se enfrentó el Programa en sus primeras etapas puede ser interesante la lectura del documento de Elena Díez Pinto (2010): No lo habíamos imaginado así. Una historia de diálogo, conflicto y pacificación en Bolivia. Publicado por la Oficina de PNUD en Bolivia.

- Una Unidad Ejecutora que cuenta con un presupuesto único y responsabilidad en las decisiones de la gestión de acciones tendentes al cumplimiento de la cadena de efectos.

En el caso que nos ocupa, hay una serie de elementos que conferían al Programa en el momento de su diseño unas características muy especiales:

- No se parte de la identificación de un problema concreto sino de un análisis general de una situación de conflicto calificada por buena parte de entrevistados como "de emergencia".
- No se cuenta inicialmente con un colectivo determinado afectado por el problema, sino que se considera que los destinatarios son, inicialmente, toda la población de Bolivia afectados por la situación de conflicto[14].
- No se dispone en el momento del diseño de una línea de base, debido a las dos cuestiones anteriores (indefinición del problema y del colectivo al que afecta)
- Inicialmente existió una estrategia acordada entre los jefes de las agencias participantes que se realizó a través de reuniones del Country Team y que posteriormente fue presentada y ajustada con los socios nacionales a través del taller de Arranque. Sin embargo, el consenso sobre acciones concretas se va construyendo a medida en que se interviene de acuerdo con los avances conseguidos en la generación de mutua confianza entre las partes (los entrevistados insistieron en que una de las características mas positivas del Programa ha sido la construcción de consenso y la generación de confianza mutua a lo largo de la ejecución)
- No hay una cadena lógica de efectos que facilite la valoración de alcance de resultados, sino que se cuenta con unos "resultados", de enorme alcance y escasa definición (y con relaciones de medios a fines entre ellos), donde se van incorporando actividades según la demanda siempre que dichas actividades cumplan determinados criterios (básicamente que se relacionen con la temática tratada; esto es, que apunten a los resultados).
- No hay una unidad de gestión que ejecución que ejecute toda la intervención, sino que se limita a coordinar y gestionar algunos recursos y ejecutar alguno de las líneas de trabajo. La mayor parte de la ejecución la realizan las agencias involucradas y /o sus contrapartes.
- No hay unidad presupuestaria, cada agencia gestiona una parte del presupuesto, conviviendo también diversos modelos de implementación.

La intervención podría definirse, por tanto, más como un proceso de apoyo a una serie de políticas que como un programa de desarrollo en sentido estricto. Todo lo anterior no supone graves limitaciones desde el punto de vista del diseño en cuanto a que no tiene por qué afectar significativamente a la pertinencia, pero como se verá posteriormente dificulta bastante la valoración de los resultados con las herramientas de que se dispone y con los métodos de evaluación propuestos en los Términos de Referencia. En cualquier caso, se puede afirmar que la solución propuesta por el Programa respondía adecuadamente en el momento de su diseño a la problemática identificada. La comprensión del Programa como respuesta a una situación de conflicto ha determinado su carácter básico que se manifiestan en un elemento citado por todos los entrevistados: la flexibilidad.

En definitiva, dicha capacidad de adaptación al contexto implica que en la actualidad las respuestas que ofrece siguen siendo adecuadas a los problemas existentes (los entrevistados citaron la capacidad de adaptación del Programa en el paso del conflicto político al socio

[14] Es cierto que se intentan caracterizar determinados colectivos dentro de la población afectada de acuerdo con las actividades inicialmente previstas, pero al cambiar bastantes de las acciones a lo largo de la intervención los colectivos meta también han ido variando.

económico), pero conlleva una serie de debilidades propias de su carácter: (i) un diseño complejo y a la vez endeble, marcado por unos resultados excesivamente ambiciosos y escasamente definidos, y por unas actividades cambiantes; (ii) fragilidad para ser valorado con las herramientas propias de programas y proyectos.

El contexto marcó el modelo de trabajo interagencial e interinstitucional. No se trató de identificar un problema concreto y actuar conjuntamente para su resolución, sino de dar respuesta a una situación con acciones propias de las capacidades de cada agencia y de los mandatos de las instituciones socias. Dichas acciones respondían a la experiencia previa de las agencias e iban en la línea de otros esfuerzos similares puestos en marcha por diferentes agentes de desarrollo.

La solución propuesta se adecua en todos los casos a las estrategias de agencias y socios. Así, todas las acciones son coherentes con las prioridades del Estado boliviano y se insertan en los planes y programas operativos de las agencias de desarrollo involucradas. Respecto a las prioridades del Estado boliviano, el Programa resultaba en su momento adecuado con la estrategia nacional de desarrollo (Plan Nacional de Desarrollo. Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para Vivir Bien. 2006 - 2010). Si bien actualmente no se encuentra vigente ningún plan nacional de desarrollo general para todo el Estado, cada una de las entidades públicas con las que trabaja el Programa disponen de sus documentos estratégicos. Los entrevistados resaltaban los esfuerzos que todos, agencias y socios, realizaban anualmente para que las demandas de trabajo resultasen coincidentes con los contenidos de los documentos de estrategia de las organizaciones involucradas. Este proceder se ha establecido como uno de los criterios para determinar las acciones del proyecto en sus programaciones anuales y se valora de manera muy positiva.

En función de esos esfuerzos por adecuar la selección de acciones a los contenidos estratégicos de las organizaciones, se puede asegurar que el Programa responde adecuadamente a las necesidades e intereses de las instituciones socias nacionales y a las cuestiones horizontales consideradas como principios de acción en el programa: Naciones Indígenas Originarias y Campesinas, mujeres e infancia, niñez y adolescencia.

Obviamente, todo lo anterior tiende a indicar que el Programa está trabajando con lo que se podría denominar “enfoque de demanda” de acuerdo con la prioridad expresada por el Estado; y esta es la base de la denominada “flexibilidad”. Así, anualmente se realizan entre cada agencia y sus socios unas programaciones de actividades para el ejercicio siguiente. Estas programaciones se denominan casi en todos los casos Plan de Trabajo, que luego son ajustados en un único Plan de Trabajo Anual por la Unidad Ejecutora. Son los socios quienes presentan la mayor parte de las solicitudes que son estudiadas por la Unidad Ejecutora.

En las fases iniciales del Programa existieron ciertas dudas entre las unidades de decisión sobre la contribución de algunas de las acciones inicialmente propuestas a los resultados, por lo que la Oficina de la Coordinadora Residente, siguiendo las recomendaciones del informe del Secretariado del Fondo[15], solicitó a la Unidad Ejecutora la elaboración de un listado de criterios que sirviese para la selección de las actividades. Dicho documento se realizó en tiempo y forma y su aporte para el Programa se considera muy positivo[16].

Lo anterior es una prueba de que a lo largo del periodo de ejecución todos los implicados, en especial la Unidad Ejecutora, la OCR y el Secretariado, han contribuido a mejorar la calidad de la intervención, mediante ajustes en procedimientos de planificación, gestión y monitoreo,

[15] Esa sugerencia se recoge en: Misión Secretariado Fondo ODM, Bolivia, 28 al 2 de Julio 2010, p.4.

[16] El documento se titula: “Planificación (2011) del Programa Conjunto. Apoyo y Acompañamiento al Proceso de Transición de Modelo Democrático en Bolivia: Promoviendo el Cambio en Paz.

establecimiento de criterios sobre actividades, realización de encuentros y talleres, etc. En la misma línea se puede afirmar que los técnicos responsables del Programa en la AECID realizan un seguimiento adecuado de la intervención, si bien señalan que en alguna ocasión puntual sus sugerencias podrían haber sido escuchadas con mayor atención por el Secretariado[17].

b) Apropiación en el diseño.

Ya se ha indicado que los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto responden adecuadamente a los Planes y Programas Nacionales, así como a las necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional. Si bien inicialmente la participación en el diseño del Programa por parte de las autoridades nacionales y los agentes sociales del país resultó algo débil, progresivamente se han involucrado de manera positiva en los cambios que se han producido en el diseño (los entrevistados se refieren a un proceso de generación de mutua confianza) El proceso de generación de confianza mutua ha propiciado que pueda afirmarse que, con alguna debilidad puntual y poco significativa, las instituciones estatales y la sociedad civil se han apropiado del programa asumiendo un papel activo (más los primeros que los segundos).

Las excepciones, ya se ha dicho que poco significativas, a lo anterior pueden centrarse en casos puntuales que responden más a otra serie de factores que al propio Programa. Básicamente el cambio en las personas responsables en algunas entidades (Ministerio de Salud, algún viceministerio de Justicia) hace que la apropiación actual sea algo inferior en unas entidades que en otras. También la propia percepción que de la cooperación para el desarrollo tienen ciertos responsables de algunas instituciones (opiniones sustentadas en argumentos bastante razonables), como puede ser el caso de Descolonización, hace que la exigencia de niveles de apropiación sea mayor. Pese a lo anterior, la apropiación se valora de manera muy positiva.

Sin embargo, después del proceso de indagación en La Paz, la evaluación tiene la sensación de que el Programa debería haber realizado esfuerzos aún más grandes para contar con una mayor implicación de la sociedad civil. Es este un tema muy complejo y, por supuesto, muy discutible, pero la participación de la sociedad civil era uno de los puntos en los que los diseños iniciales del Programa hacían mayor énfasis, y si se observan los perfiles de los socios en el momento actual, al menos un noventa por ciento son entidades estatales. Esta cuestión se complica aún más si se tiene en cuenta que buena parte de los actuales socios estatales tienen una fuerte prevención frente a lo que la cooperación para el desarrollo entiende por sociedad civil, especialmente si por ello se considera el sector de ONG. Es cierto que la evaluación no tiene una respuesta a cómo incrementar la participación de la sociedad civil en el Programa, pero probablemente existan personas que sean expertos en la materia y puedan apoyar a la Unidad Ejecutora en esta línea de trabajo.

Algo similar a lo anterior referido a la participación de la sociedad civil en el Programa se puede comentar en cuanto a las entidades descentralizadas. Resulta ligeramente preocupante que un Programa que cuenta como socio principal con el Ministerio de Autonomía trabaje relativamente poco son socios “descentralizados”. No se quiero con ello decir que el Programa no haya “salido de La Paz”. El Programa trabaja continuamente, especialmente en cuanto a consenso y difusión de normas, por todo el país, en sedes departamentales y municipales. La cuestión es que estas administraciones descentralizadas generalmente intervienen como entidades a quienes se informa y se consulta, pero actúan en pocas ocasiones como socios centrales, que tomen decisiones y asuman responsabilidades sobre el Programa. Obviamente,

[17] En general las personas entrevistadas se refieren a cuestiones con un alcance mayor al del propio Programa, tratándose de temas que escapan en cierta medida al propósito de este informe por incidir en las diferentes ventanas y sobre el Fondo en su conjunto.

de nuevo se trata de un tema delicado, pues probablemente las entidades de la administración central del Estado no estén lo suficientemente maduras para asumir que el proceso de autonomía podría implicar un cambio absoluto de su papel frente a los ciudadanos, pero tal vez se podría avanzar algo en ese sentido.

En cualquier caso, es necesario señalar que los socios nacionales han contribuido, en todos los casos y en la medida de las posibilidades de cada uno de ellos, a la movilización de recursos de contrapartida, básicamente con el apoyo de personal y de estructura y equipos. En este sentido, el apoyo de los actuales socios se considera adecuado y suficiente.

En la misma línea comentar que el socio principal (Ministerio de Autonomía) ha realizado importantes esfuerzos para coordinar al resto de las entidades, pero el resultado ha sido muy variable en función de etapas y de la evolución del contexto. Así a este respecto hay que indicar que el modelo de gestión donde cada agencia trata, principalmente, con sus socios y no tanto con los de las otras agencias, y los propios cambios de responsables en el Ministerio de Autonomía, son dos factores que no han facilitado la labor de coordinación del socio principal.

3.2. Sobre el desempeño.

En este epígrafe se intentan valorar los cambios que ha sufrido la intervención desde su diseño original. Tal vez lo más significativo en este sentido es que, a juicio de la evaluación, la intervención ha pasado progresivamente desde una estrategia centrada en la gestión del conflicto a una política de prevención de éstos y construcción de paz. Así, más allá de la lógica de intervención establecida en el PRODOC, y como se señalaba al describir la teoría del cambio implícita en el Programa:

i) Las primeras acciones se querían centrar en tres cuestiones fundamentales: fomentar el diálogo entre los grupos en conflicto y apoyo a acciones concretas para enfrentar problemas específicos (“teoría de relaciones entre implicados”), cambios en las leyes y en las instituciones (“teoría de justicia social”) y apoyo a la negociaciones entre las partes (“teoría de acuerdos de paz”) Estas acciones no se pueden entender sólo como acción del Programa Conjunto, sino que se integraban en un conjunto mucho más amplio de actuaciones de la Oficina de la Coordinadora Residente y de diversas agencias implicadas (PNUD y OACNUDH, principalmente)

   Las actuaciones derivadas de esa fase se describen, junto a sus productos, en los informes de seguimiento anteriores al ejercicio 2011. Así, en dichos informes se resaltaba el trabajo en tres ejes fundamentales que fueron el centro de la discusión política y social: la elaboración de las leyes marco que se señalaban en la Constitución Política del Estado; el proceso autonómico y la definición del Plan Estratégico que permitirá posteriormente avanzar en la construcción de la Bolivia autonómica; y, el apoyo a las políticas y leyes de lucha contra la discriminación, la despatriarcalizacion y la lucha contra la corrupción. Entre los resultados del periodo se indicaban:

   - Elaboración y aprobación de cinco leyes Marco.
   - Elaboración del Plan Estratégico Institucional quinquenal del Ministerio de Autonomía, difusión de la ley Marco de Autonomía y Descentralización.
   - Elaboración y aprobación de la Ley contra el Racismo y toda forma de discriminación.
   - Elaboración del proyecto de ley del Deslinde Jurisdiccional.
   - Desarrollo del concepto y el Enfoque de Despatriarcalizacion.
   - Normas conexas a lucha contra la corrupción y transparencia institucional.

- Implementación del plan de salud con el pueblo Yuki.
- Firma de actas de pacificación sobre límites departamentales Oruro – Potosí

Se trataba, en términos muy generales, de diálogo, negociación, leyes y actuaciones frente a problemas específicos.

ii) En la fase actual el Programa ha evolucionado, sin por ello dejar de insistir en los temas anteriores, a un modelo marcado por otras cuatro líneas de actuación: establecimiento de instituciones sociales estables y confiables ("teoría de la gobernanza"); apoyo a la transformación de actitudes, comportamientos y habilidades de los individuos ("teoría del cambio individual"); cambio también en los colectivos ("teoría de las actitudes de la ciudadanía"), y, transformación de las normas, valores y comportamientos que apoyen el diálogo y rechacen la violencia ("teoría de cultura de paz")

Ahora, en esta nueva etapa, las actuaciones no se limitan a las leyes, el diálogo, la negociación y la actuación ante problemas específicos, sino que s se comienza a incidir con mayor claridad en el fortalecimiento de las instituciones, la comunicación y la incidencia en los medios, el libre flujo de información y de conocimientos, la educación para la paz, etc.

Así, el último informe de seguimiento ofrece información sobre temas como:

- Promoción de derechos y obligaciones ciudadanas.
- Apoyo al Ministerio de Culturas, al Viceministerio de Descolonización y a la Unidad de Despatriarcalización; apoyo a la Dirección de Planificación del Ministerio de Autonomía; fortalecimiento de la Dirección de AIOC del Ministerio de Autonomía.
- Iniciativas de difusión para transparencia Institucional y lucha contra la corrupción.
- Apoyo al proceso autonómico (diálogo departamental y planificación departamental)
- Información publicada en Página Siete para generar reflexión ciudadana.
- La campaña "Serbolivianoes" ha ido generando un movimiento en las redes sociales en torno a concursos y otras iniciativas destinadas a resaltar la bolivianidad.
- Se avanzó en la construcción del Sistema de Información Bolivia Autonómica (SIBA) que permitirá hacer un seguimiento del proceso.

Parece evidente que el Programa Conjunto ha ido sufriendo una transformación desde un enfoque basado en leyes, diálogo y negociación a un modelo de fortalecimiento de instituciones, difusión, incidencia y cultura de paz, sin por ello abandonar los primeros métodos de trabajo: se ha ido evolucionando desde un proceso de apoyo a políticas a uno de apoyo a instituciones e incidencia en la sociedad. Este cambio se valora muy positivamente por la evaluación.

En definitiva, a juicio de la evaluación, el Programa ha cambiado positivamente su enfoque hacia un modelo más próximo al fortalecimiento de instituciones, contemplando en la actualidad siete líneas de trabajo. Con apoyo de la Unidad Ejecutora se ha construido un esquema que podría reflejar el actual enfoque del Programa, es el siguiente:

Cuadro 3: Entendimiento actual del Programa

LÍNEA DE INTERVENCIÓN	PRINCIPALES PRODUCTOS	AGENCIAS	SOCIOS MÁS REPRESENTATIVOS
1. Lucha contra el racismo y toda forma de discriminación	Contribuir a la construcción de un Estado "descolonizado" Ley contra el Racismo y toda forma de discriminación. Diagnóstico nacional sobre racismo y discriminación Constitución y fortalecimiento del Comité de lucha contra el racismo Primer Borrador del Plan Nacional de lucha contra el racismo y toda forma de discriminación.	OACNUDH ONU MUJERES	Viceministerio de Descolonización
2. Apoyo al proceso autonómico	Ley Marco de Autonomía y Descentralización Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Autonomía Difusión de la ley Marco de Autonomía Diseño del Observatorio Bolivia Autonómica Estudio en el marco de la autonomía indígena como insumo para la implantación del Sistema Único de Salud	PNUD ONU MUJERES UNICEF OACNUDH OPS/OMS	Ministerio de Autonomía Asamblea Legislativa Plurinacional Defensoría del Pueblo
3. Desarrollo Legislativo	5 Leyes marco Otras leyes Ante proyecto de Ley del Seguro Universal.	PNUD ONU MUJERES UNICEF OMS/OPS	Unidad Jurídica Ministerio de Justicia Ministerio de Transparencia Asamblea Legislativa Comisiones
4. Despatriarcalización	Fortalecimiento institucional de la Unidad de despatriarcalización para elaborar un plan de trabajo Propuesta de la Ley Marco de Igualdad de Oportunidades. Estudio sobre problemas y obstáculos de las mujeres para participar en procesos electorales. Incorporación del enfoque de género en las leyes marco.	ONU MUJERES	Viceministerio de Descolonización
5. Pluralismo jurídico	Integración de las dos justicias (Comunitaria y ordinaria) Propuesta de la ley del Deslinde Jurisdiccional Estudio sobre Pluralismo Jurídico y Derechos de la Niñez Publicación de los Resultados de los talleres de Coordinación y cooperación interjurisdiccional entre Justicia IOC y Justicia Ordinaria. Documento de apoyo a reforma, difusión y validación de normativa temática de adolescentes en conflicto con la ley. Estudio estadístico sobre justicia penal juvenil. Materiales y/o Documento de Capacitación a jueces en CRC. Materiales de apoyo de protección a fiscales en apoyo psicosocial a víctimas de violencia. Libro: las 100 preguntas sobre justicia en Bolivia, después de las reformas en las leyes marco.	UNICEF OACNUDH PNUD ONUDD	Ministerio de Justicia UJEDC
6. Transparencia y lucha contra la corrupción	Apoyo en la redacción de leyes y decretos conexos a la ley de lucha contra la Corrupción. Materiales de capacitación a funcionarios del MTLC y organizaciones sociales en manejo de diálogo y gestión constructiva de conflicto. Materiales de pedagogía lúdica para transmitir los contenidos de la normativa contra la corrupción.	ONUDD	Ministerio de Transparencia
7. Gestión constructiva de conflictos	Asistencia técnica a la Defensoría del Pueblo, para el fortalecimiento de su Unidad de Conflictos Apoyo a la formación en gestión colaborativa de conflictos Apoyo a la formación de jóvenes en la formación de procesos grupales Estudio para visibilizar la participación de mujeres indígenas en los mecanismos de resolución de conflictos de los movimientos sociales, indígenas originarios campesinos Estudio final realizado del diseño y adaptación del sistema de información de gestión de conflictos a las necesidades Institucionales específicas del Defensor del Pueblo. Paquete curricular para la formación CAO/Pueblo Guaraní. Memorias del Foro metodológico de Diálogo y Conflicto.	PNUD ONUDD ONUMUJERES OACNUDH	Ministerio de Autonomía Defensoría del Pueblo Confederación Nacional de Mujeres Campesinas indígenas Originarias Ministerio de Justicia Ministerio de Transparencia

a) Apropiación del desempeño

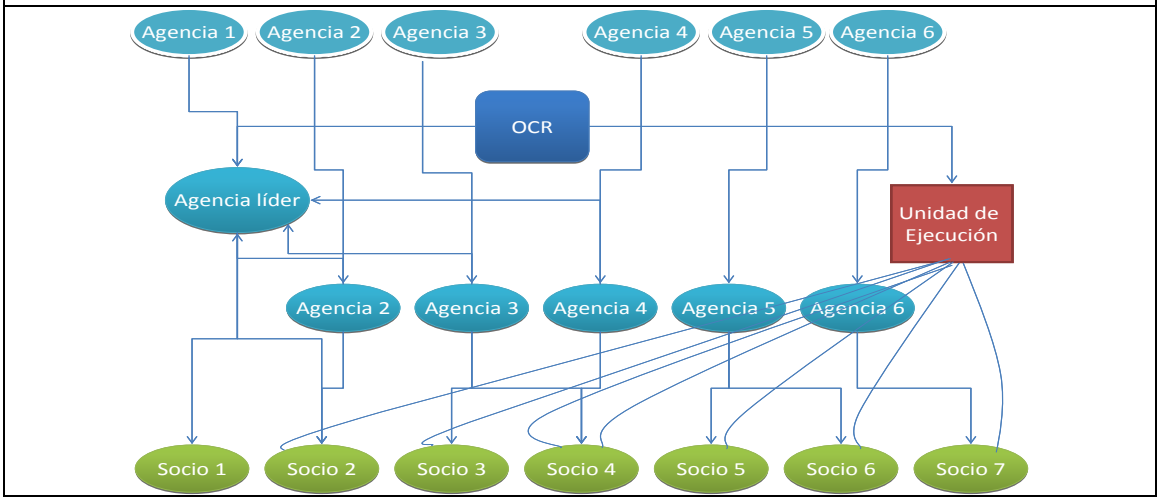
Una de las preguntas resaltadas en los Términos de Referencia por el Grupo de Referencia de la Evaluación se centraba en los aspectos que han podido favorecer la apropiación del Programa. A este respecto, destacar que sin duda han sido (a) la flexibilidad de la intervención para adaptarse a la demanda y (b) los espacios de discusión generadores de confianza propiciados por la OCR y la UE, los elementos que más han favorecido apropiación del Programa por parte de todas las entidades. La clave que explica esta relación es bastante clara: unos socios que ven que el Programa responde, con ciertas limitaciones derivadas de unos criterios de intervención, a una estrategia que prima sus prioridades anuales, que se apoya en unos técnicos en las agencias (denominados en algunos casos "puntos focales") que están pendientes de sus actuaciones, y que se robustece con los esfuerzos de la Unidad Ejecutora por organizar encuentros, talleres, etc. entre ellos, es evidente que favorece la apropiación.

Si la apropiación de la fase de diseño por parte de los socios fue valorada de forma moderadamente positiva, parece evidente que a lo largo del periodo de ejecución el proceso de generación de mutua confianza basado en la capacidad de adaptación del Programa, junto con el esfuerzo de agencias y Unidad Ejecutora, ha propiciado que en la actualidad la valoración de este componente tenga que ser mucho más positiva.

b) Eficiencia en el proceso.

Probablemente el modelo de gestión que ha adoptado el Programa de entre los posibles no sea el más apropiado para el trabajo conjunto ni entre agencias ni entre socios. Sin embargo, en términos generales, es bien valorado por los socios y se ha mostrado razonablemente eficiente en la generación de productos.

Cuadro 4: Esquema del modelo de gestión



El modelo de gestión se caracteriza por los siguientes elementos:

- Existen unas relaciones lineales entre las sedes de agencias, las agencias en Bolivia y sus socios nacionales.
- Esas relaciones lineales entre agencias se complican dado que parte de las agencias además de sus procedimientos utilizan los del PNUD para determinadas operaciones.
- Se cuenta con una Unidad Ejecutora que, a juicio de muchos entrevistados y en expresión textual de uno de ellos: "*ejecuta sólo difusión, incidencia y monitoreo, pero coordina, articula y gestiona*".

- Dicha Unidad Ejecutora queda parcialmente excluida de las relaciones lineales entre agencias y socios (si bien suele ser informada y consultada) por la denominada “ejecución directa” de las agencias.
- En dicho modelo se utilizan de forma mayoritaria los procedimientos propios de las agencias y no de los socios.

Se podría haber optado por varios modelos de gestión alternativos en función, básicamente, de tres variables: de cuál sea la entidad o entidades donde se depositan inicialmente los recursos, de la localización, funciones y composición de la Unidad Ejecutora y de los procedimientos que se utilicen. Así, por ejemplo se podrían haber localizado todos los recursos del Programa en una unidad ubicada en el socio principal que utilizase exclusivamente procedimientos nacionales. Otro modelo pasaría por colocar todos los recursos en una unidad en la agencia líder que sólo utilizase “procedimientos PNUD”. Entre estos esquemas podrían plantearse muchos otros: con recursos en varias agencias y en diferentes socios y sin una unidad específica; con una unidad independiente (no situada ni en una agencia ni en un socio) y dotada o no de personalidad jurídica, que contase con la gestión de todos los recursos y emplease procedimientos propios o (alternativamente) sólo procedimientos nacionales; cada agencia actuando con un socio y procedimientos del socio sin Unidad Ejecutora; una Unidad Ejecutora por cada resultado o componente y una unidad coordinadora; etc.

Es obvio que en este momento resulta imposible pronunciarse sobre la posible eficiencia de cualquiera de los modelos alternativos en comparación con el adoptado, pero lo que sí se puede afirmar es que el modelo que ha seguido el Programa probablemente no favorezca mucho el trabajo conjunto. Cualquier modelo alternativo en que la gestión de la totalidad de los recursos pasase por la Unidad Ejecutora y contase en dicha unidad con los técnicos (puntos focales) de las agencias y los responsables del Programa en los socios, favorecería más el trabajo conjunto. La existencia de líneas paralelas entre cada agencia y sus socios no facilita que éstas, por un lado, y sus socios, por otro, trabajen conjuntamente. Incluso situar la Unidad Ejecutora, en el caso que nos ocupa, entre las agencias y sus socios, y no al margen de ese esquema de líneas paralelas verticales, podría facilitar el trabajo conjunto.

En la misma línea, utilizar mayoritariamente procedimientos propios de cada una de las agencias, combinados con los del PNUD para buena parte de los contratos y, en escasas ocasiones, algún procedimiento nacional, tampoco favorece el trabajo coordinado. Con lo anterior no se están valorando la idoneidad de los procedimientos, que probablemente resulten muy adecuados para cada uno de los casos (y sin duda absolutamente acordes con la normativa), simplemente se indica que la coordinación entre las partes y el trabajo conjunto se habría facilitado en el caso de utilizar un solo grupo de procedimientos para todo el Programa.

Si bien la evaluación es de la idea de que este modelo de gestión no facilita el trabajo conjunto, los esfuerzos de todos los implicados han hecho que lentamente se vaya avanzando en una mayor coordinación. Inicialmente los mecanismos de trabajo conjunto se reducían a negociaciones sobre las acciones a realizar entre las partes implicadas según el esquema lineal (si bien con información a los implicados) Durante la ejecución se han incorporado nuevos mecanismos de trabajo conjunto conforme se detectaban necesidades. El mayor peso de las áreas de difusión y monitoreo, y la realización de talleres, reuniones y encuentros se han mostrado como los mecanismos más satisfactorios para favorecer el trabajo conjunto.

A pesar de lo anterior la valoración de los mecanismos de trabajo conjunto no puede ser totalmente positiva y es un ámbito en el que podría mejorarse, ya que la relación lineal sede – agencia – socio exige excesivos esfuerzos de todos y en especial de la “unidad de coordinación y gestión”, para lograr una administración eficiente del Programa. En este sentido puede decirse que el Programa ha logrado ser eficiente a costa de grandes esfuerzos y de una pérdida de pertinencia en cuanto a la deseable utilización de los procedimientos locales.

En otro orden de cosas, comentar que los retrasos en el arranque del Programa, producidos por la desconfianza inicialmente existente entre las partes, los cambios en los socios y los retardos en los contratos, se han ido superando conforme se ha ido generando confianza y se ha fortalecido la Unidad Ejecutora. Actualmente se ha cambiado la dinámica y la mayor concentración en menos actuaciones pero más específicas también ha facilitado que se vayan superando los retrasos iniciales en la puesta en marcha de las acciones.

Los retrasos durante la ejecución tienen su origen en otras causas que las que afectaron al arranque. Así, se deben entre otras cuestiones a que determinadas actividades demandan un tiempo de respuesta de entidades no directamente implicadas (aprobaciones de normas por otras instituciones que no son socios del Programa), cambios en algunos responsables de las instituciones socias que exigen un tiempo de adaptación, desigualdad entre agencias en cuanto a estructura y equipos que dificulta que todas lleven el mismo ritmo de ejecución), etc.

En general, estos retrasos no resultan excesivamente significativos, confiando todos los entrevistados que pueden ser recuperados en el tiempo restante de ejecución del Programa. Esta era una de las preocupaciones que reflejan las preguntas de los Términos de Referencia y los informes de visitas del Secretariado del Fondo, sobre los que la evaluación tiene algunas dificultades para pronunciarse. Es obvio que se han recuperado muchos retrasos en el ritmo de aplicación de los recursos y ejecución de actividades, pero también es cierto que quedan escasos diez meses de ejecución de Programa y que es habitual en las intervenciones de desarrollo infravalorar los esfuerzos que suponen en tiempo las fases de cierre. Adicionalmente hay que indicar que buena parte de los socios entrevistados solicitaron "*más tiempo para implementar*", e incluso alguno de ellos aludió a la necesidad de tiempo para "*pararnos a pensar*". La evaluación considera que si no se abren nuevos frentes en cuanto a actividades y se lleva a cabo lo que ya está planteado desde el momento a fin de año y, eventualmente, alguna acción de impacto en el siguiente ejercicio, se podrían consumir la mayor parte de los recursos para mayo de 2012, siendo tal vez necesario permitir a la Unidad Ejecutora contar con otros tres o cuatro meses adicionales para el cierre.

Más allá del tiempo, otra cuestión relevante del desempeño son los procedimientos. Si bien la Unidad Ejecutora sólo implementa directamente una parte de las acciones, progresivamente ha logrado incorporar al Programa y a todos los implicados una serie de herramientas, metodologías e instrumentos financieros comunes que se han mostrado eficientes en el desempeño. Como suele ocurrir en todas las intervenciones, buena parte de las agencias y los socios consideran esos sistemas excesivamente complejos, farragosos y superpuestos a los propios. A pesar de estas quejas habituales en todos los programas, la evaluación valora favorablemente los procedimientos impulsados por la Unidad Ejecutora. En este sentido hay que insistir en el aparente contrasentido de que los procedimientos empleados, calificados por algunos socios y técnicos de agencias, como complejos y lentos, son valorados simultáneamente como eficientes.

Un ejemplo de lo anterior lo puede constituir el mecanismo de monitoreo impulsado por la Unidad Ejecutora. El procedimiento básicamente, es el siguiente:

- Se cuenta con un marco general de efectos, que es una tabla compleja donde se reflejan los resultados, sus componentes, las actividades, una línea de base, indicadores y fuentes, junto con un calendario trimestral de actuación.
- Al comenzar el ejercicio (más bien durante los últimos meses del anterior), cada agencia se reúne por separado con cada uno de sus socios y, contando con una estimación de los fondos de que se dispondrá, realizan una programación de actividades por componente y resultado. Estas actividades pueden ser las inicialmente contempladas o algunas que en ese momento resultan prioritarias para los socios.

- Las programaciones de cada agencia y socios se envían a la Unidad Ejecutora que lo revisa, discute con cada agencia y lo inserta en el marco general de efectos.
- La Unidad Ejecutora incorpora en el marco general las actividades, indicadores y demás elementos correspondientes a lo que se puede denominar el "resultado 0", relacionado con la difusión, la incidencia, el propio monitoreo y otra serie de acciones que no corresponden exactamente a ninguno de los otros resultados o que no se pueden asignar claramente a ninguno de ellos.
- La programación así incluida en el marco general se discute con todas las agencias y socios y se establece como indicativa para el ejercicio.
- A partir de ese momento la Unidad Ejecutora solicita a las agencias información sobre el avance de manera trimestral. A esa información de avance se le puede unir otra información sobre cambios en la programación inicial de cada una de las agencias.
- La Unidad Ejecutora consolida la información y los posibles cambios que se puedan haber producido y elabora informes trimestrales y semestrales con diferentes esquemas.
- Todo el sistema se incorpora a una base de datos consultable por intranet por las agencias y los socios en cualquier momento, lo que supuestamente ofrece información muy actualizada sobre el estado de situación.

Obviamente el sistema es pesado, complejo y muy exigente en trabajo para todos los implicados y, especialmente, para la Unidad Ejecutora, pero todos ellos lo consideran "útil". A juicio de la evaluación se trata de un sistema que resultaría bastante más útil si no cambiasen las actividades y los recursos asignados a cada una de ellas a lo largo del ejercicio, puesto que al final la información que se obtiene no se refiere tanto a la marcha del Programa como a una sistematización de lo realmente realizado en el periodo. Puesto que la "línea de base" ha cambiado desde el momento inicial del ejercicio (han cambiado las actividades de acuerdo con la prioridad en cada momento) el sistema informa poco de la marcha del Programa, no compara lo inicialmente previsto con lo realizado, sino "lo realizado con lo realizado", por lo que no es raro encontrarse con la mayoría de las actividades con una ejecución del 100%; lo extraño sería lo contrario[18].

Esto tiene su origen en la flexibilidad: las actividades cambian de acuerdo con la prioridad del socio en cada momento, el marco cambia conforme cambian las actividades y el diseño de todo el Programa cambia conforme cambia el marco de resultados, por lo que el seguimiento en sentido "clásico" es imposible y con lo que se cuenta finalmente es con información de lo realizado, que no se puede comparar con lo programado pues esto último cambió. Todo ello es fruto de intentar aplicar herramientas creadas para proyectos a una intervención que, como se comentó anteriormente, no responde a un esquema proyectual, sino más bien a un proceso de apoyo a instituciones y políticas. Como también se comentó anteriormente, esto no es grave para los resultados que se esperan obtener, pero si es cierto que conlleva un sobreesfuerzo de los gestores y pone muchas dificultades a la evaluación.

En cuanto al consumo de recursos, se puede indicar que de acuerdo con los datos presentados por la Unidad Ejecutora, no parecen existir excesivos problemas de "sub-ejecución". El

[18] Esto explicaría que muchos socios entrevistados (y alguna agencia) señalasen que a pesar de disponer del sistema "on line" que les debería permitir conocer en cada momento el estado de sus acciones, son incapaces de dar una respuesta a la evaluación sobre sus previsiones de actividad para el resto del ejercicio: el sistema les informa de lo realizado, pero no es capaz de señalar lo que resta por hacer y los recursos aún disponibles, porque ellos mismos han cambiado la programación inicial incorporando modificaciones y no se puede comparar lo realizado con lo que estaba previsto hacer.

consumo de recursos por resultados se acerca al 65% de lo inicialmente planteado, mientras que el porcentaje de consumo por agencia está próximo al 60%. Hay algunas diferencias de avance entre las distintas agencias pero no se pueden considerar significativos.

Finalmente, por lo que se refiere a la eficiencia en el desempeño, hay que indicar que el Programa se ha mostrado sensible y acertado en la respuesta "técnica" a la situación política y sociocultural en la que se ha visto inmerso, lo que se valora muy positivamente teniendo en cuenta las dificultades del propio contexto sociopolítico. Eso no significa que el Programa esté exento de críticas pero el indicador positivo es que dichas críticas le llegan tanto por su excesiva alineación con políticas gubernamentales como por lo contrario.

La proximidad entre la OCR y la Unidad Ejecutora, y el liderazgo de la primera, han sido un elemento favorecedor de las medidas adoptadas para responder al marco político y cultural que rodea la intervención. El modelo de ejecución adoptado, que no es el mejor para facilitar la coordinación, responde adecuadamente a la necesaria neutralidad. Así, cada agencia trabaja con sus socios, con los que ya ha conseguido la necesaria confianza mutua, mientras la Unidad Ejecutora mantiene un perfil exclusivamente técnico, favorecido por su proximidad a la Oficina de la Coordinadora Residente.

3.3. Sobre los resultados

Lo primero que hay que señalar sobre la valoración de los resultados del Programa es algo ya mencionado anteriormente: a la evaluación le resulta muy complicado pronunciarse sobre una intervención con claras características de proceso de apoyo a políticas e instituciones utilizando instrumentos más propios de la evaluación de proyectos. Existen otras herramientas diseñadas para la indagación sobre este tipo de intervenciones, más próximas a los procesos, pero su utilización debería haber estado prevista desde el inicio del diseño del Programa.

El método de evaluación propuesto en los Términos de Referencia se acerca bastante a la denominada "evaluación basada en resultados", que centra la indagación en el cumplimiento o no de la cadena de efectos entre inputs, actividades, productos, objetivos en diferentes niveles y su contribución a impactos esperados, utilizando para ello la comparación entre las situaciones antes y después de la intervención. Probablemente el optar por este modelo se deba a que es el preponderante en la Cooperación Española (adoptado a su vez del CAD), pero puede no ser el más útil para un Programa de prevención de conflictos y construcción de la paz debido, fundamentalmente, a dos cuestiones:

a) Requiere líneas de base muy completas que en estos casos no están siempre disponibles antes de la intervención y un diseño con una definición muy precisa de objetivos e indicadores.

b) Tiende a olvidar el proceso. La comparación de las situaciones antes y después hace que en ocasiones no se tenga en cuenta lo que sucedió "durante", dentro del Programa y los cambios en su contexto ("*black box*")

Estas limitaciones del enfoque metodológico de este tipo de evaluación llevan a que en ocasiones se considere que su aplicación resulta una aproximación excesivamente cuantitativa a fenómenos complejos. Dado que otros modelos alternativos de evaluación ("del proceso", "libre de objetivos", "basada en la teoría", etc.) presentan también otras limitaciones en su aplicación, la evaluación ha tratado de apoyarse en las ventajas que cada uno de los diferentes tipos de evaluación presentan para la indagación sobre acciones dirigidas a la prevención de conflictos y construcción de la paz. Así:

- Se ha buscado algún tipo de aproximación como las sugeridas por la evaluación "centrada en efectos", como por ejemplo tratar de partir de cambios no esperados en la situación de conflicto para indagar "hacia atrás", en cómo se produjeron, tal como recomienda PNUD

para este tipo de evaluaciones. Este tipo de indagación ha resultado muy complicada y no ha dado los frutos esperados pues, como se comentará más adelante, los entrevistados enfocaban sus respuestas a la gestión o a nuevos "intangibles" para los que era muy complicado establecer objetivamente una contribución para los resultados.

- En la línea de la evaluación basada en la teoría, se ha intentado ir algo más allá de las relaciones entre los elementos de la cadena de efectos para tratar de determinar con algún grado de certeza si ha existido algún fenómeno durante la ejecución que estando fuera del Programa haya tenido una relación causal con el cambio previsto.
- Tal vez el instrumento más útil para valorar la teoría del cambio implícita en el Programa que nos ocupa sea la evaluación de alcances (mapeo de alcances) que propondría medir el avance en el proceso hacia la construcción de paz a través de los cambios en las instituciones. Sin embargo, al no estar la intervención inicialmente preparada para realizar contrastes en el cambio de las instituciones, las conclusiones a las que se ha llegado sobre el cambio que de hecho ha existido en las instituciones involucradas son difícilmente atribuibles al programa en la mayor parte de las ocasiones.

En definitiva, la evaluación era consciente de las dificultades de realizar un ejercicio de evaluación de una intervención como la propuesta basándose exclusivamente en modelos centrados en el análisis de las situaciones antes y después y utilizando indicadores de resultados, por lo que ha tratado de utilizar las herramientas más adecuadas al contexto; si bien hay que indicar que el grado de certeza con que se presentan las siguientes conclusiones es bajo, en la medida en que proceden casi en su totalidad del uso de técnicas cualitativas.

En términos generales, y como se verá posteriormente, se puede valorar de forma muy positiva el alcance de bastantes productos (redacción y aprobación de leyes, elaboración de documentos de estrategias institucionales, alguna publicación y difusión de normas, etc.) La evaluación encontró que a pesar de la buena valoración de estos productos por los entrevistados, el elemento "productos" fue eliminado de la estrategia de intervención por considerarse poco realista, excesivamente "cuantitativo", "muestra de alcance de actividades", confuso, etc., y sustituido por unos componentes elaborados en función de las actividades que se estaban llevando a cabo y cuyo logro es bastante más complicado de contrastar por la indefinición de los indicadores.

Dada la debilidad de los indicadores en el nivel de resultados es difícil pronunciarse sobre la probabilidad de su alcance. Consultados los participantes por el alcance de resultados se obtienen básicamente dos tipos de respuestas: (i) los que se refieren a productos (leyes, planes), y (ii) los que citan aspectos de muy difícil contraste (confianza, consenso, deliberación, etc.) Es obvio que es difícil precisar datos objetivos que validen este segundo grupo de opiniones. A pesar de lo anterior los elementos positivos en cuanto a la eficacia son numerosos y van ampliándose conforme se incrementa el aprendizaje sobre la propia intervención: se ha logrado sacar adelante más productos de los que el contexto hacía previsibles, las acciones resultan cada vez más concretas y coordinadas, la existencia de unos criterios para seleccionar las acciones favorecen la visión común, los procesos de programación responden a las capacidades de los socios, etc. La valoración de casi todos los entrevistados es muy positiva al respecto de la eficacia, tanto en lo que se refiere la cantidad como a la calidad de los productos y a la calidad de la asistencia técnica.

En cuanto a lo que queda por hacer en el marco del Programa, las respuestas también se pueden agrupar en dos grupos de cuestiones muy relacionadas: (i) las que indican que ahora hay que pasar de lo macro a lo micro (de las leyes y planes al apoyo en su aplicación, de la planificación a la gestión), y (ii) las que se refieren a la difusión y "socialización" de los productos. En casi todos los casos se indica mayor necesidad de apoyo en el futuro y se reclaman más recursos para afianzar lo ya realizado.

a) Eficacia en el alcance de los resultados

Ya se ha dicho en múltiples ocasiones que a la evaluación le resulta muy complicado, en este momento, pronunciarse de manera taxativa sobre la probabilidad de alcanzar los resultados con los instrumentos de que dispone[19]. A pesar de lo anterior, hay que indicar que la práctica totalidad de entrevistados (más de 50 personas) han asegurado que el Programa está avanzando en la consecución de resultados.

El Programa estaría contribuyendo (no se pueden atribuir) a lograr toda una serie de efectos positivos citados por los entrevistados: generación de confianza entre agencias y socios y entre estos últimos, llamar la atención al Estado sobre la necesidad de nivel técnico en sus instituciones, elevar el grado de diálogo, fortalecer la inclusión, poner la construcción de la paz en los medios de comunicación, brindar metodologías de construcción participativa de normas, traspasar la información a los ciudadanos (socialización), "apalancar" recursos de otros cooperantes, fortalecer mecanismos de deliberación, impulsar procesos de control social, aportar una visión más cercana del MANUD, sistematizar los mecanismos de asistencia técnica, aprendizaje por los socios del trabajo de la agencias, cambio en la estructura de las propias instituciones socias (fortalecimiento), etc.

La sistematización de los procesos para alcanzar alguno de los resultados citados por los entrevistados que irían más allá del objetivo planteado inicialmente se podría considerar una buena práctica. Así por ejemplo se podría relacionar en este sentido:

- El proceso que se está llevando a cabo en "transparencia" consistente en replicar el trabajo con juegos con el propósito transmitir conocimiento sobre normas más allá del ámbito del Programa.
- La incidencia en políticas públicas mediante el proceso de consulta y socialización sobre las leyes fundamentales.
- Los esfuerzos de comunicación e incidencia que con el fin de difundir la cultura de paz se están llevando a cabo en internet o en medios como el diario Página Siete.
- La extensión de los procedimientos de monitoreo (con sus debilidades para el tipo de programa que nos ocupa) a otros programas en el país e incluso en otros países del área.
- El proceso que llegó a la constitución del Comité Nacional contra el Racismo.

La indagación más precisa sobre estas buenas prácticas en el futuro puede constituir una interesante fuente de contraste del alcance de resultados. Se trataría de sistematizar los procesos que han llevado a los productos y el establecimiento de hipótesis que permitiesen establecer la contribución de estos productos a determinados efectos sobre los conflictos y la construcción de la paz. Este trabajo escapa al alcance temporal de la evaluación y se recomendará más adelante continuar con el propósito expresado por la Unidad Ejecutora para indagar en lo que han denominado estudios de caso.

Más allá de la dificultad de medir efectos, la evaluación considera que se han logrado una suficiente cantidad de productos y existe la posibilidad de conseguir bastantes más en el

[19] Que la evaluación se sienta incapaz de pronunciarse al respecto no significa en ningún caso que se nieguen esos efectos, simplemente se quiere hacer notar que en las condiciones actuales y con los instrumentos de que se dispone, la evaluación no se siente capaz de certificar con un grado de certidumbre aceptable que los cambios positivos experimentados por la situación de conflicto en Bolivia se deban al Programa. Es más, la evaluación entiende a título personal que esos cambios se han producido y que el Programa ha contribuido a ellos en alguna medida, pero no se siente capacitada para asegurarlo de forma objetiva.

tiempo restante de ejecución. Dichos productos fueron valorados por la mayor parte de los entrevistados como de alta calidad, incluyendo normas, planes, difusión y campañas, publicaciones, espacios de comunicación, etc. Adicionalmente hay que indicar que esos productos son, en general, fácilmente atribuibles a las acciones y esfuerzos del Programa[20]. El Programa cuenta con mecanismos suficientes para verificar la entrega y la calidad de los productos que se obtienen.

Respondiendo a otras de las preguntas incorporadas en los Términos de Referencia y que fue señalada como importante por el Grupo de Referencia de la evaluación, hay que comentar que la propia configuración del Programa hace que continuamente se vayan incorporando medidas innovadoras para la solución de los problemas que van surgiendo (la utilización de juegos para la concienciación de jóvenes sobre transparencia y corrupción, el trabajo con reportajes sobre cultura de paz en la prensa, la utilización de nuevas tecnologías y redes sociales en esta materia, los concursos que se utilizan en radio para modernizar la administración, el apoyo a comisiones para hacer operativas las leyes, etc. La flexibilidad del Programa (característica más valorada por los entrevistados) obliga a ese proceder. Paradójicamente buena parte de los entrevistados valoraron también de manera positiva que a lo largo de la ejecución el Programa se concentre en menos actividades y más concretas. Esta aparente contradicción (la flexibilidad es una buena característica del Programa, pero también lo es que progresivamente concentre sus esfuerzos en menos actividades más específicas) es un síntoma de la evolución del Programa en el tiempo (del apoyo a procesos de políticas al apoyo a instituciones e incidencia en sociedad civil), y puede aprovecharse para apoyar la puesta en marcha de algunas recomendaciones incorporadas en capítulos posteriores.

Como ya se señaló en el capítulo destinado a la valoración de la eficiencia en el desempeño, desde la Unidad Ejecutora y desde la OCR se han realizado enormes esfuerzos para desarrollar potentes herramientas de seguimiento del Programa. Pero la propia configuración del Programa (con actividades y productos que responden a la necesidad y a la demanda) provocan que esos sistemas resulten mucho más útiles como mecanismos de sistematización de lo realizado y de sus enseñanzas que como fuentes de información del avance para periodos superiores al ejercicio anual. Los responsables del monitoreo en la Unidad Ejecutora junto con personal de la OCR y de algunas agencias involucradas han ido un paso más allá en este proceso de desarrollo de herramientas para el seguimiento y la evaluación y han elaborado un marco de resultados con el propósito de medir la contribución de los programas conjuntos en el país sobre objetivos en otros niveles[21].

No es propósito de la evaluación valorar el contenido de dicho documento, pero se puede observar que alguna de las dificultades para poder pronunciarse sobre la contribución a los resultados se hacen fácilmente extensibles en niveles de planificación superiores al Programa concreto que nos ocupa. Así, por ejemplo, el indicador de efecto destinado al Programa se refiere a "*Proceso de transición de modelo democrático desarrollado entre la sociedad y el Estado para acelerar el logro de los ODMs y consolidar el Vivir Bien de forma participativa e intercultural*", y la meta consiste en "*número de grupos sociales vulnerables y nuevos actores relevantes que entienden y participan en la construcción del nuevo Estado con mayor capacidad de ejercer la ciudadanía integral*". Insistiendo en que no se pretende aquí valorar el contenido del documento, pero es obvio que va a resultar muy complicado el contraste de dicho indicador y meta, pues aunque se pudiese llegar a determinar el número de grupos

[20] Como Anexo VI se incorpora un listado de productos del Programa por agencia facilitado por la Unidad Ejecutora. A juicio de la evaluación esos productos se encuentran disponibles, son atribuibles al Programa y su calidad es elevada.

[21] Como Anexo V se ha incorporado el documento "Plan de monitoreo y evaluación interventana".

sociales y nuevos actores que entienden y participan en la construcción del Estado (¿cómo medir vulnerabilidad, entendimiento y participación?), quedaría por determinar si por contribución del Programa esos grupos y actores disponen de mayor capacidad para ejercer la ciudadanía integral (suponiendo que este último concepto se logre definir cabalmente), y por establecer la relación de la meta con el indicador de acelerar el logro de los ODM.

A juicio de la evaluación es prácticamente imposible valorar la contribución de la intervención a los ODM. La prevención de conflictos y construcción de paz no se relaciona directamente con ninguno de los ODM sino que es considerada por el Secretariado como un elemento previo, condición necesaria, para poder pensar en un trabajo a favor de estos objetivos. En ese sentido la valoración podría ser positiva, pero no se ha encontrado una evidencia que pueda asegurar esta relación. Como ya se señaló, se puede citar como un hecho muy positivo el cambio de concepto en los ODM que se impulsa desde la OCR en cuanto a su comprensión como un enfoque de derechos mínimos que, adicionalmente, es una cuestión muy bien valorada por los socios locales y está en su línea de trabajo en la materia.

En el capítulo de la eficiencia se señaló que el esquema de ejecución adoptado probablemente no sea, entre los alternativos, el que podría favorecer en mayor medida el trabajo conjunto, a pesar de los esfuerzos de los implicados, especialmente OCR y Unidad Ejecutora, que ha supuesto algunas mejoras en este sentido conforme avanzaba la intervención. Paradójicamente un modelo de trabajo que no favorece demasiado el trabajo interagencial ha generado efectos positivos de coordinación en otras instancias y en nuevas intervenciones. En este sentido los ejemplos dados por los entrevistados son numerosos, y se pueden destacar:

- El impulso que a juicio de los entrevistados han tenido entre otras cuestiones por efecto del Programa, los grupos de trabajo interagencias, y especialmente el Grupo de Trabajo de Género, que incluso cuenta con un presupuesto para el trabajo en común de las agencias.
- También destacan los esfuerzos de monitoreo conjunto, que ya ha ido más allá de las agencias involucradas en el Programa.
- Se señaló a la evaluación que favorecidos por las experiencias de trabajo conjunto del Programa que nos ocupa se han puesto en marcha otros proyectos con trabajo conjunto de las agencias del sistema y no sólo con las involucradas en esta Ventana. Así OIT, PNUD, ONUDD y OACNUDH se han presentado conjuntamente a una iniciativa con un fondo de Pueblos Indígenas; OACNUDH, ONUDD y OIM han comenzado a trabajar de forma conjunta en temas de trata, etc.
- Incluso algunos de los socios indicaron que el esfuerzo por favorecer el trabajo conjunto les ha permitido conocer a otras instancias de la administración con las que existían pocas relaciones y coordinar mejor el trabajo.

En definitiva, el modelo de gestión no facilita excesivamente el trabajo conjunto, pero a pesar de ello el Programa ha facilitado avances en la materia. Sin embargo, algunos de los entrevistados expresaron ciertas dudas acerca de que el coste que supone apoyar el trabajo interagencial por medio de estos programas se ve compensado por su impacto en la reforma del Sistema de NNUU[22]. Obviamente estas cuestiones van más allá del alcance de esta evaluación, debiendo ser objeto de análisis en otros ejercicios en diferentes niveles.

[22] Algunos socios (Comisión de Derechos Humanos, Justicia, Descolonización), incluso técnicos de alguna agencia y personal de la AECID expresan su preocupación sobre la posible existencia de una dicotomía entre impacto sobre desarrollo e interagencialidad basada en un modelo que conlleva que aproximadamente un tercio de los recursos disponibles se consuman en administración y gestión, y donde se dan algunas dificultades (dada la utilización de procedimientos foráneos) para que la acción de

En cuanto a los principios e indicadores de París y Accra, la evaluación considera que la alineación con las estrategias de desarrollo de los socios resulta impecable y la apropiación se ha valorado de manera bastante positiva. Sin embargo, la armonización con otros asociados parece, con excepciones, bastante débil. Así, la evaluación fue informada de que el Grupo de Países Donantes (GRUS) mantiene activas multitud de mesas temáticas, donde se tratan cuestiones de coordinación y armonización. Por ejemplo, existe una Mesa de Descentralización que podría resultar muy interesante para el Programa, pero en la participación es de PNUD y no de la Unidad Ejecutora, por lo que es probable que la información no llegue en su totalidad al Programa[23]. Por la información de que se dispone, a la fecha no se han coordinado los esfuerzos con la Comisión Europea y la Cooperación Suiza que están trabajando en programas de fortalecimiento de la sociedad civil (aunque PNUD piensa complementar en el futuro el trabajo realizado por la Comisión); tampoco parecen coordinarse esfuerzos con la propia Cooperación Española y su Programa Indígena y el de Gestión Intercultural de PNUD; ni se ha avanzado significativamente en la coordinación con la Mesa de Género del GRUS, etc. Es cierto que en estos casos se habla de "complementariedad" entre los programas, pero probablemente la armonización deba ir más allá de este concepto.

En la misma línea, y esto se debe apuntar como debilidad del Programa, el no inscribir la mayor parte de los recursos en las cuentas nacionales implica la utilización de procedimientos externos a la administración boliviana y la existencia no de una sino de varias unidades de ejecución paralelas (tantas como agencias realizan la denominada "ejecución directa"). Este proceder puede haber favorecido la eficiencia, pues los socios alegan que resulta una gestión más flexible, más ágil y que resulta de su preferencia frente a la alternativa de gestión nacional, pero sin duda no es proceder acorde con los principios establecidos en París[24]. Para la evaluación resultó bastante evidente que el modelo de ejecución adoptado presentaba algunas ventajas en cuanto a la eficiencia, pero bastantes debilidades en cuanto a pertinencia.

En las entrevistas se han recibido algunas quejas sobre la mutua rendición de cuentas. Algunos entrevistados dicen desconocer, a pesar de los esfuerzos de la Unidad Ejecutora (contrastados por la evaluación), el estado de las cuentas, los recursos de que disponen para un ejercicio una vez comenzado, e incluso lo que hacen otros implicados. Es difícil valorar si esta situación se debe a desconocimiento del sistema por parte de los entrevistados o realmente existe algún impedimento de acceso a la información debido a la complicación de un sistema donde los recursos pasan por numerosas instancias antes de llegar a los socios.

La evaluación tampoco puede pronunciarse taxativamente en cuanto a la gestión para resultados. Si bien se han identificado esfuerzos importantes de la OCR, la propia Unidad Ejecutora, agencias y socios por adaptar la intervención a un marco de resultados común a los esquemas de planificación y gestión de ambas partes, éste resulta tan complejo y prolijo que la evaluación se reconoce incapaz de valorarlo. Nuevamente insistir en que no es que no exista un marco de resultados que vaya más allá del Programa, apuntando a instancias de

---

los socios resulte más visible que la de las agencias (los técnicos locales subcontratados suelen hacer visible su trabajo como empleados de las agencias y no de los socios)

[23] Los entrevistados valoraron de forma positiva la coordinación del apoyo que se brindó a las Comisiones de Autonomía del Congreso y Senado, durante la elaboración de la Ley Marco de Autonomías, que lideró PNUD y se abordó con recursos de la Ventana. Sin embargo esto parece un poco la excepción en el tema de armonización y no la norma.

[24] Una nueva paradoja del Programa (común según la experiencia de la evaluación en otras intervenciones de otras agencias de desarrollo) consiste en que lo que, a juicio de los entrevistados, se gana de eficiencia por no utilizar procedimientos nacionales que se consideran más lentos y pesados, se pierde de pertinencia por no responder a París con la utilización de procedimientos foráneos y la creación de Unidad Ejecutora paralelas.

planificación más elevadas, como son el MANUD y los objetivos nacionales de desarrollo. Estos sistemas existen y los técnicos del Programa y del propio Sistema de Naciones Unidas se preocupan y realizan denodados esfuerzos por intentar medir la contribución del Programa a dichos marcos. La evaluación considera que con toda seguridad el Programa se inserta en esos esquemas y está contribuyendo a objetivos generales de desarrollo más allá de su propio rango de resultados, pero si ya resulta muy complicado poder pronunciarse sobre la contribución del Programa a efectos, mucho más lo es en cuanto a valorar impactos.

A esta dificultad se une que los propios marcos estatales y del Sistema están cambiando en las fechas actuales (no hay un Plan de Desarrollo vigente en Bolivia y el MANUD se esta remodelando de cara a 2012), y los vigentes hasta el momento resultan complejos y difíciles de valorar en cuanto a su contenido con las herramientas disponibles[25].

b) Sostenibilidad.

La sostenibilidad presenta aspectos positivos y negativos. Lo primero que a juicio de la evaluación merece la pena destacar es que en el tipo de intervención de que se trataba en sus primeras fases, centrada en el apoyo a un proceso político, la sostenibilidad no debería ser un criterio especialmente relevante. El progresivo cambio hacia un proceso de apoyo y fortalecimiento institucional reclamaría más atención a este criterio.

La mayor parte de los entrevistados indican que, a pesar del fortalecimiento que se ha dado en sus instituciones, no serán capaces de dar solos los siguientes pasos, fundamentalmente difusión, socialización y aplicación de planes y leyes. La práctica totalidad de los socios solicita más tiempo y más recursos, algo que ya se comentó en el capítulo de eficiencia. Estas cuestiones deberían ser analizadas socio por socio y caso por caso para poder pronunciarse al respecto. Así, para los socios actualmente más involucrados se puede señalar:

- En el Ministerio de Autonomía sus responsables han conseguido un fondo /canasta de recursos de diversos donantes que les permitirá continuar profundizando en los esfuerzos impulsados por el Programa[26].
- La Unidad Jurídica ha conseguido el reconocimiento y apoyo del Estado boliviano, que mediante Resolución Administrativa lo ha transformado en Programa Técnico Especializado en Desarrollo Constitucional y lo ha dotado de recursos para que continúe profundizando en la línea de trabajo establecida por el Programa Conjunto.
- La Defensoría del Pueblo está pasando un momento relativamente delicado con la finalización de los apoyos que recibían de diferentes cooperantes en forma de una canasta de fondos. Sus responsables están intentando conseguir recursos de otros donantes y del Estado. La finalización del Programa supondría algunas dificultades para su financiación, si bien existe una clara voluntad de seguir impulsando las líneas de trabajo del Programa.
- El Viceministerio de Descolonización reconoció en las entrevistas mantenidas que le resultará muy complicado continuar impulsando las líneas de trabajo del Programa a su finalización. Están realizando esfuerzos por obtener recursos del Estado mediante la

[25] Los mismos problemas que afronta la presente evaluación se ponen de manifiesto en el documento incluido como Anexo VII (Borrador informe de autoevaluación formativa). Se trata de un esfuerzo de gran calidad donde se pretende ir unos pasos más allá de la valoración de la gestión, demostrándose satisfactorio en cuanto a la valoración de productos, suficiente en la aproximación a resultados y ya algo más débil cuando se refiere a efectos e impactos. En cualquier caso es un documento que por su gran se interés se ha incorporado a la sección de anexos.

[26] Las agencias del Programa no participan en este grupo al no tratarse de agentes de financiación del desarrollo, aunque podría resultar positiva su integración con el aporte de asistencia técnica.

presentación de propuestas al Viceministerio de Financiación Pública (VIFPE), de momento sin mucho éxito.

- Las Comisiones de la Asamblea indicaron su preocupación por la debilidad de la estructura estatal que independientemente de los partidos con representación en las cámaras debería servirles de apoyo.
- Los Viceministerios pertenecientes a Justicia no parece que puedan pasar mayores dificultades y piensan en posteriores financiaciones de la cooperación internacional para continuar con su trabajo.
- Algunas organizaciones de la sociedad civil con las que trabaja el Programa (como es el caso de ACOBOL o el Pacto por la Unidad) indicaron que ya empiezan a pasar dificultades financieras según van finalizando su trabajo con el Programa.

En definitiva, hay casos muy positivos de entidades que han sido apoyadas por el Programa y cuyos costes operativos han pasado a ser asumidos por el Estado y /o han apalancado recursos de otros agentes que aseguran su trabajo en los siguientes ejercicios. Frente a estos casos hay otras situaciones en las que es fácil prever que las entidades pasen por serias dificultades una vez retirado el apoyo del Programa.

No se contemplan problemas de transferencia ni de apropiación al no tratarse de una intervención que, en términos generales, dejase instaladas estructuras, nuevos equipos, ni personal. Sin embargo, parece obvio que el periodo de ejecución no ha sido suficiente para que una intervención de este tipo pueda asegurar que los efectos positivos probablemente alcanzados vayan a permanecer en el tiempo.

4. Conclusiones y enseñanzas obtenidas.

4.1. Sobre la pertinencia.

1. La solución propuesta por el Programa respondía adecuadamente en el momento de su diseño a la situación identificada. Esta comprensión del Programa ha determinado su carácter básico de respuesta a un conflicto cambiante, que se manifiestan en un elemento citado por todos los entrevistados: la flexibilidad.

2. En la actualidad las respuestas que ofrece siguen siendo adecuadas a los problemas existentes. Pero conlleva una serie de debilidades propias de su carácter: diseño marcado por unos resultados excesivamente ambiciosos y unas actividades cambiantes, muy difícil de ser valorado con las herramientas propias de programas y proyectos.

3. Se trató de dar respuesta a una situación con acciones propias de las capacidades de cada agencia y de los mandatos de las instituciones.

4. La solución propuesta se adecua en todos los casos a las estrategias de agencias y socios, debido entre otras cuestiones a que se ha trabajado con enfoque de demanda de acuerdo con la prioridad expresada por el Estado.

5. Todos los implicados, en especial la UE, la OCR y el Secretariado, han contribuido a mejorar la calidad de la intervención. La implicación de AECID en el seguimiento es adecuada.

4.2. Sobre la apropiación en el diseño y en el proceso.

6. Las autoridades nacionales y los agentes sociales se han involucrado de manera positiva en los cambios que se han producido en el diseño. Sin embargo, la evaluación entiende que el Programa podría actuar más decisivamente con agentes descentralizados y lograr una mayor implicación de la sociedad civil.

7. Los socios han contribuido en la medida de sus posibilidades a la movilización de recursos, y el socio principal ha realizado importantes esfuerzos en la línea de coordinar al resto de las entidades nacionales.

8. Sin duda la flexibilidad para adaptarse a la demanda y la puesta en marcha y apoyo a espacios de discusión generadores de confianza son los dos elementos que más han favorecido apropiación del Programa.

4.3. Sobre la eficiencia.

9. Ajuicio de la evaluación el modelo de gestión adoptado probablemente no sea el más apropiado para el trabajo conjunto ni entre agencias ni entre socios. Sin embargo, en términos generales, ese modelo es bien valorado por los socios y se ha mostrado razonablemente eficiente en la generación de productos.

10. Durante la ejecución se han incorporado nuevos mecanismos de trabajo conjunto. A pesar de lo anterior la valoración de los mecanismos de trabajo conjunto no puede ser totalmente positiva y es un ámbito en el que podría mejorarse. El Programa ha logrado ser eficiente a costa de grandes esfuerzos y de una pérdida de pertinencia en cuanto a la deseable utilización de los procedimientos locales.

11. Los retrasos en el arranque se han ido superando conforme se ha ido generando confianza y se ha fortalecido la Unidad Ejecutora. Dicha Unidad ha logrado incorporar una serie de herramientas, metodologías e instrumentos financieros comunes que se han mostrado eficientes en el desempeño.

12. El Programa se ha mostrado totalmente sensible y acertado en la respuesta "técnica" a la situación política y sociocultural en la que se ha visto inmerso, ya que el modelo de ejecución adoptado, que seguramente no es el mejor para facilitar la coordinación, responde adecuadamente a la necesaria neutralidad.

4.4. Sobre la eficacia.

13. Si bien la evaluación no se atreve a pronunciarse con un adecuado margen de certeza al respecto, la práctica totalidad de entrevistados han asegurado que el Programa está avanzando en la consecución de resultados. Adicionalmente se han logrado una suficiente cantidad de productos, de buena calidad y fácilmente atribuibles al Programa.

14. La sistematización de procesos para alcanzar los resultados citados por los entrevistados (que irían más allá del objetivo planteado inicialmente) se podría considerar una buena práctica. En este sentido pueden destacarse como propuestas de trabajo, entre otras, el empleo de juegos como medio de difusión de las normas en Transparencia, el proceso que llevó a constituir y poner en operación el Comité de Racismo, o el protocolo de tratamiento de casos de violencia política por cuestiones de género.

15. El Programa ha ido evolucionando desde un proceso de apoyo a políticas a una intervención de fortalecimiento de las capacidades de las instituciones y de incidencia en la sociedad civil, lo que en opinión de la evaluación supone un avance muy positivo.

16. Se han realizado enormes esfuerzos en desarrollar potentes herramientas de seguimiento del Programa, que resultan mucho más útiles como mecanismos de sistematización de lo realizado y de sus enseñanzas que como fuentes de información del avance.

17. La propia flexibilidad del Programa obliga a incorporar continuamente medidas innovadoras para la solución de los problemas. Paradójicamente los entrevistados además de

resaltar la importancia de la flexibilidad valoran de forma también muy positiva que a lo largo de la ejecución el Programa se concentre en menos actividades y más concretas.

18. Es prácticamente imposible valorar la contribución de la intervención a los ODM, si bien se valora de manera positiva el nuevo enfoque de ODM como “derechos mínimos” impulsado por la OCR que adicionalmente está en la línea de las prioridades constitucionales del Estado.

19. Un modelo que seguramente no favorece el trabajo interagencial ha generado efectos positivos de coordinación en otras instancias y en nuevas intervenciones. La alineación con las estrategias de los socios resulta impecable y la apropiación se valora de manera positiva.

20. La armonización con otros asociados parece bastante débil. Existen unidades de gestión paralela que han podido favorecer la eficiencia, pero no los principios de París y Accra.

21. Se han recibido algunas quejas puntuales sobre la mutua rendición de cuentas y la evaluación tampoco puede pronunciarse taxativamente en cuanto a la gestión para resultados.

4.5. Sobre la sostenibilidad.

22. El progresivo cambio del Programa hacia un proceso de apoyo y fortalecimiento institucional reclamaría más atención a este criterio. Parece obvio que el periodo de ejecución no ha sido suficiente para que una intervención de este tipo pueda asegurar que los efectos positivos probablemente alcanzados vayan a permanecer en el tiempo.

23. La práctica totalidad de los socios solicita más tiempo y más recursos. Estas cuestiones deberían ser analizadas socio por socio y caso por caso para poder pronunciarse al respecto.

24. Hay casos muy positivos de entidades cuyos costes operativos han pasado a ser asumidos por el estado y /o han apalancado recursos de otras agencias.

5. Recomendaciones.

I. Para el Secretariado y los diseñadores: las intervenciones caracterizadas por tratarse de procesos requieren herramientas específicas para su evaluación: el mapeo de efectos podría haber resultado apropiado en este caso, pero requiere una línea de base de las instituciones. En la segunda fase del Programa, caracterizada por el fortalecimiento institucional las herramientas de evaluación propuestas por PNUD en sus manuales pueden ser útiles; pero al igual que en el caso anterior requieren diseños previos y tiempo para su aplicación.

II. Para la Unidad Ejecutora y las Agencias: resultaría conveniente asegurar una mayor participación de la sociedad civil en lo que queda de Programa. Desde luego la tarea no es sencilla, pero se podría solicitar a alguna entidad especializada en trabajo con la sociedad civil que aconsejase al Programa en esta materia.

III. Para la Unidad Ejecutora y las Agencias: lo mismo anterior se puede decir de la necesidad de trabajar con entidades descentralizadas, especialmente municipios. Se trata no sólo de consultar, informar y difundir la cultura de paz en los municipios, sino que las asociaciones que los agrupan puedan tomar decisiones y sentirse responsables del Programa.

IV. Para la Unidad Ejecutora y las Agencias: En lo que resta de Programa se deberían concentrar los esfuerzos en las actividades que ya están en marcha, especialmente en cuestiones de comunicación, difusión y socialización, y no abrir “nuevos frentes”. El marco de entendimiento del Programa con sus siete líneas de trabajo, agencias, socios y resultados previstos puede resultar una buena guía para la acción en el periodo que resta. Adicionalmente, permite el seguimiento de noticias, favorece la difusión y facilita el

monitoreo, por lo que se puede recomienda adoptar dicho esquema ("Cuadro 3" de este informe) como guía del trabajo en el periodo que resta.

V. Para la Unidad Ejecutora y las Agencias: A pesar de lo anterior, y si bien es cierto que trabajar conjuntamente no significa hacer todos lo mismo, se puede sugerir la puesta en marcha de una acción verdaderamente conjunta; enfrentar un problema concreto entre todas las agencias y todos los socios (que PNUD podría ayudar a definir). Podría tratarse del acoso y violencia política por cuestiones de género, el racismo en la administración, la debilidad de instituciones del Estado más allá de las gubernamentales.

VI. Para la OCR y las diferentes agencias: tratar de simplificar los marcos de resultados para poder pronunciarse sobre la contribución a ODM. En este sentido, probablemente no sea suficiente con incorporar los objetivos de los Programas Conjuntos al MANUD para poder emitir un juicio sobre su efecto y habría que retomar y profundizar en el esfuerzo realizado en el "Plan de monitoreo y evaluación interventana".

VII. Para el Secretariado: centrar las futuras evaluaciones finales en *cluster* de intervenciones para analizar aspectos más generales del Fondo. Probablemente una evaluación final en la línea de la intermedia que se recoge en el presente informe no resulte tan útil para el aprendizaje como la realización de evaluaciones sobre grupos de intervenciones, como podría ser una evaluación conjunta de los programas por país, de la Ventana de Paz en todos los países andinos, de la teoría del programa implícitas en todos los programas de la Ventana de Paz de toda Latinoamérica, etc.

VIII. Para la Unidad Ejecutora y las agencias: analizar detenidamente la sostenibilidad caso por caso en el periodo que resta e incidir en el Estado para que asuma la continuidad de sus instituciones. La evaluación no se atreve a recomendar ninguna ampliación del periodo de ejecución de forma conjunta para todas las acciones del Programa, pero es probable que con algún tiempo más de trabajo con algunos de los socios (Descolonización, Defensoría) se lograse asegurar una mejor sostenibilidad.

IX. Para la Unidad Ejecutora: poner en marcha los planes para realizar la sistematización de buenas prácticas (estudios de caso) que permitan extraer enseñanzas sobre las secuencias de actividades que se considera han contribuido a efectos positivos. En esta línea puede resultar de interés analizar cómo ha tenido lugar la participación durante el proceso y los mecanismos de control social que ha podido generar dicha participación. También podría ser oportuno valorar la posibilidad de impulsar en el futuro algún tipo de normativa sobre la iniciativa ciudadana. En cuestiones de comunicación convendría estudia un posible aprovechamiento de los canales habituales de la democracia representativa favoreciendo las herramientas de comunicación directa entre la ciudadanía y sus representantes.

X. Para el Secretariado y la Oficina de la Coordinadora Residente: Se debería analizar la oportunidad y posible financiación de una línea de trabajo estable en el ámbito de construcción de paz en NNUU Bolivia, ya que la situación de conflicto sin duda arrastra causas estructurales. En este sentido la línea de trabajo se podría "anclar" bien en la Defensoría del Pueblo, bien en el Centro de Lucha contra el Racismo que el Viceministerio de Descolonización tiene intención de poner en marcha.

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

RELACIÓN DE ANEXOS

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO I:

Listado de los principales documentos que fueron revisados por la evaluación

- ✓ MDGF_FrameworkDocument.pdf
- ✓ Summary of M&E frameworks and common indicators.doc
- ✓ CPPB_Indicators_template_FINAL.docx
- ✓ M&E strategy Publish.doc
- ✓ ADVOCACY & COMMUNICATION STRATEGY.docx
- ✓ Advocacy Action Plan Guidance Note general.doc
- ✓ Joint Implementation Guidelines FINAL.pdf
- ✓ Bolivia - CPPB - 2010 1st Semester - Monitoring Report.doc
- ✓ Bolivia - CPPB - 2009 2nd semester Monitoring Report.docx
- ✓ Bolivia - CPPB - Signed JP.pdf
- ✓ Comentarios informes semestrales Bolivia.docx
- ✓ Documentos evaluacion medio termino Bolivia_PCCP.eml
- ✓ Documentos evaluacion medio termino Bolivia_PCCP_1.eml
- ✓ Documentos evaluacion medio termino Bolivia_PCCP_2.eml
- ✓ Documentos evaluacion medio termino Bolivia_PCCP_3.eml
- ✓ Informe mision Bolivia.docx
- ✓ Informe mision Bolivia (1).docx
- ✓ Informe mision Bolivia (2).docx
- ✓ Report_325.pdf
- ✓ ESTRATEGIA DE COMUNICACION E INCIDENCIA DEL PC.pdf
- ✓ MANUAL DE MARCA FINAL.pdf
- ✓ MANUAL DE MONITOREO INFORMATIVO.pdf
- ✓ BOLETIN ENERO.pdf
- ✓ PLAN Anual de Comunicacion 2011.xls
- ✓ Convenio Pagina 7.pdf
- ✓ PAC Pagina 7.pdf
- ✓ PRESUPUESTO Campaña Convivir Sembrar Paz UNCT marzo 2011.xlsx
- ✓ Acta comité directivo: 10 de septiembre 2009.doc

- ✓ Acta comité directivo: 8 de enero 2010.pdf
- ✓ Acta comité directivo: 29 de junio 2010.pdf
- ✓ Acta comité directivo: 26 de noviembre 2010.pdf
- ✓ Acta comité de gestión: 6 de enero 2010.doc
- ✓ Acta comité de gestión: 2 de Marzo 2010.pdf
- ✓ Acta comité de gestión: 29 de junio 2010.pdf
- ✓ Acta comité de gestión: 28 julio 2010.pdf
- ✓ Acta comité de gestión: 18 agosto 2010.PDF
- ✓ Acta comité de gestión: 20 de octubre de 2010.pdf
- ✓ Acta comité de gestión: 19 de noviembre 2010.pdf
- ✓ Acta comité de gestión: 24 de enero de 2011.pdf
- ✓ Taller de Arranque del PC 19 de marzo 2010.doc
- ✓ Plan de trabajo 2010 Marzo 2010.xlsx
- ✓ Criterios de planificación Gestion 2011.doc
- ✓ PLAN DE TRABAJO 2011 AJUSTADO EN MAYO DE 2011.xlsx
- ✓ Plan de Trabajo 2011 Noviembre 2010.xls
- ✓ Documento Final Consultoria Lin.pdf
- ✓ MARCO DE SEGUIMIENTO 2011.xlsx
- ✓ Taller Linea de Base del PC.ppt
- ✓ PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.pdf
- ✓ Informe Cierre de gestion 2010.xls
- ✓ Informe de Colores FODM Enero a marzo 2011.pdf
- ✓ Informe de Colores FODM Enero a marzo 2010.xlsx
- ✓ Informe de Colores FOMD Julio a septiem 2010.xls
- ✓ Informe de Colores FODM Enero a marzo 2010(2).xlsx
- ✓ 2do INFORME SEMESTRAL 2010 Report_
- ✓ FODM Informe Semestral CPPB Bolivi
- ✓ Ayuda Memoria reunion INTERVENTANAS Coordinacion Administrativa 23 de diciembre 2010.doc
- ✓ Dificultades administrativo financieros del PC.doc

- ✓ Acta Comite de gestion Modalidades de Ejecucion.pdf
- ✓ 2009_Fund Form CR.pdf
- ✓ 2009_ Fund Form ONUDD.pdf
- ✓ 2009_ Fund Form PNUD.pdf
- ✓ 2009_ Fund Form UNHCHR.pdf
- ✓ 2009_ Fund Form UNICEF.pdf
- ✓ 2009_ Fund Form UNIFEM.pdf
- ✓ 2010_PAZ_todos FTRFs firmados.pdf
- ✓ ESTRATEGIA DE COMUNICACION E INCIDENCIA DEL PC.pdf
- ✓ funciones de la UE.pdf
- ✓ PC Conflicto y Paz.pdf
- ✓ plan de M&E y linea de base.pdf
- ✓ Transmit_Memo_Bolivia_CPPB_26March'09.pdf
- ✓ 1er-informe-trimestral-2011-ventana-de-paz-bolivia-201105050419.xls
- ✓ 14.07.11 VENTANA DE PAZ MARCO DE SEGUIMIENTO 2011.xlsx
- ✓ ACTA 2DA. SESIÓN GRUPO DE REFERENCIA.doc
- ✓ cambioenpaz-201108040512.xls
- ✓ DOC FINAL BORRADOR (INTEGRADO) - 3 JULIO.pdf
- ✓ memoria del taller de arranque v2.doc
- ✓ PC Conflicto y Paz.pdf
- ✓ prueba-070711-nocurna-201107070853.xls
- ✓ 06.07.11 Plan de ME Interventana.doc
- ✓ 08.08.11 SEGUNDO BORRADOR INFORME AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA.docx
- ✓ AVANCES DE LAS AIOC Y SUS DESFÌOS.ppt
- ✓ AVANCES Y RETOS DEL PROCESO AUTONOMICO.ppt
- ✓ criterios de planificación.doc
- ✓ Matriz-UNDAF-GOBERNABILIDAD.final.doc
- ✓ Políticas públicas para garantizar derechos v Taller Internacional 26 de julio 2011 (2).pptx
- ✓ PRESENTACION NOTICIAS FIN.ppt

- ✓ Productos del PC.doc
- ✓ PROPUESTA PRESENTADA.docx
- ✓ RESUMEN EJECUTIVO DEL PC.docx
- ✓ semestral-201107201117.pdf
- ✓ Bolivia-PRODOC-497901[1].pdf
- ✓ CPReconducción(2011)-Manifiesto-RecuperaciónPcsoCambio.pdf
- ✓ Documento_proyecto.pdf
- ✓ Bolivia - CPPB - 2010 1st Semester - JP Fact sheet.pdf
- ✓ Promoviendo el cambio en Paz- Boletin febrero 2011.pdf
- ✓ Proyecto_BOL_X01.pdf
- ✓ Semi-annual_2010_BOL_X01.pdf

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO II:

Agenda del trabajo realizado por la evaluación en Bolivia

CRONOGRAMA DE ENTREVISTAS PRELIMINAR
EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO
PROGRAMA CONJUNTO: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	FECHA Y HORA	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
DÍA 1. Lunes, agosto 8 de 2011			
Contexto para el diseño del Programa Conjunto	• YorikoYasukawa, Coordinadora Residente NNUU • Armando Ortuño, Coordinador del proyectos (PNUD) • Víctor Hugo Bacarreza, Coordinador ODMs (PNUD) • Carlos Camargo, Responsable de Partidos políticos (PNUD) **Lugar: Edificio Metrobol, Sexto piso**	9:00 - 10.30	Contexto del diseño
Unidad Ejecutora	• **UE:** Masa Loayza (Coordinadora • **UE:** Masa Loayza (Coordinadora) - Cecilia Ledesma (Administradora) - Oswaldo Candia (Especialista en Comunicación e incidencia) - Max Chávez (Especialista en M&E) - Raquel Otalora (Especialista en Monitoreo) • **Lugar: Edificio Gamarra Sur, Planta Baja**	10:30 – 13:00	Cambios en el diseño del PC Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
Coordinadoras del Programa	• Yoriko Yasukawa, Coordinadora Residente NNUU • Claudia Peña, Ministra de Autonomía **Lugar: Ministerio de Autonomía, Cámara Nacional de Comercio, Piso 11.**	14:30 - 15:30	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento del PC Logros y desafíos Relación PC y reforma de NNUU
DÍA 2. Martes, agosto 9 de 2011			
Grupo de Referencia	• **Socios nacionales:** Ministerios de Autonomías y Culturas, Defensoría del Pueblo. • **Agencias de UN:** ONUDD,PNUD, AECID, OCR, UE. **Lugar: AECID, Av. Arce N.2856**	09:00 - 10.00	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Orientaciones para la misión de evaluación.
GRUPO FOCAL Monitoreo y evaluación	• JonnaLundwall (especialista OCR) • Alberto Bonadona (Consultor línea de base) • Max Chávez (Especialista en M&E de la Unidad Ejecutora) • María de los ángeles Loayza **Lugar: Edificio Gamarra Sur, Planta Baja**	10:30 – 12:00	Sistema de monitoreo Línea de Base
Socios nacionales y agencias	• **Ministerio de Autonomía:** • Claudia Peña (Ministra) • Alejandro Vargas (Asesor) • Rosario Villamil: (Directora Planificación) • Magaly Espinoza (Directora AIOC)	14:30-16:00	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas

INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	FECHA Y HORA	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
	Lugar: Ministerio de Autonomía, Cámara Nacional de Comercio, Piso 11.		nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
	• PNUD: Christian Jette, Santiago Daroca, Cristina Loma **Lugar: Edificio Metrobol, Cuarto Piso**	16:30-18:00	Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción
DÍA 3. Miércoles, agosto 10 de 2011			
Socios nacionales y agencias	• **ONUDD: Gloria Aguilar** **Lugar: Edificio Metrobol, Tercer Piso**	09:00 - 10:30	Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción
GRUPO FOCAL AGENCIAS DE UN	• **ONUDD:** Carlos Diaz(Oficial Nacional)Gloria Aguilar (Responsable Ventana) • **OACNUDH:** Denis Racicot(Representante) **,** Vilma Romero (Oficial) • **ONU Mujeres**: Natasha Loayza (Oficial Nacional de Programa), SilviaFelipe (Analista de Programa) • **Lugar: Edificio Metrobol, Tercer Piso**	10:30-12:00	Unidos en la acción Logros y Desafios
	• **Viceministerio de Justicia y Derechos Fundamentales:** Nelson Cox (Viceministro) Adolfo Rodriguez, Asesor de la Ministra Sergio Paz **Lugar: Av. 16 de Julio N.1769**	14:30 - 15:30	Presentación evaluación
SOCIOS NACIONALES	• **Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción:** - NardiSuxo (Ministra) - Tania Iturri - Juan Carlos Cruz Medina **Lugar: Edificio Capitán Ravelo, Calle Capitán Ravelo esq. Montevideo,N.2101**	16:00 a 17:30	Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos

INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	FECHA Y HORA	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
DÍA 4. Jueves, agosto 11 de 2011			
Socios nacionales y agencias	• **Ministerio de Cultura, Viceministerio de Descolonización:** Félix Cárdenas (Viceministro); IdónChivi (Director General de Políticas Públicas Plurinacional); Mario Machicado (Director General Lucha Contra el Racismo) **Lugar: Calle Potosí esq. Loayza N°1355, Piso 4**	09:00-10:00	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
	• **OACNUDH**: Vilma Romero, JeniferGuachalla **Lugar: Edificio Torre Azul, Piso 10 Av.20 Octubre N.2665**	10:30 - 12:00	
	• **UNICEF:**Claudio Santibáñez y Liliana Chopitea **Lugar: Calle 20 Calacoto, Esq. Fuerza Naval N.7720**	15:00 – 16:30	Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción
DÍA 5. Viernes, agosto 12 de 2011			
	• **ONU Mujeres:** SilviaFelipe **Lugar: Edificio Metrobol, Piso 4**	10:30-12:00	Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción
Socios Nacionales y Agencias	• Ministerio de Salud Dr. Jorge Jemio, Director General de Promoción de Salud, **Lugar: Calle Fernando Guachalla, entre 6 de agosto y 20 de octubre en el Edificio Víctor Piso 5.** Teléfonos: 2445744 y el 2445742.	14:30 a 16:00	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
	• **OPS-OMS: Hugo Rivera** **Lugar: Edificio Barcelona, Piso 4**	16:30 a 18:00	Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción

INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	FECHA Y HORA	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
DÍA 8. Lunes, agosto 15 de 2011			
Socios nacionales	• **Asamblea Legislativa Plurinacional UJEDC:** Jorge Mercado (coordinador)/ Alfredo Rada Coordinador interino Martin Bazurco **Lugar: Edificio Cadeco, Piso 13. Av. 6 de Agosto esq. Campos.**	08:30-10:00	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
Avances en el Informe	• YorikoYasukawa, Coordinadora Residente NNUU • Jonna Ludwal, OCR • Maria de los angeles Loayza **Lugar: Edificio Metrobol, Sexto piso**	12:00 - 12.30	
Socios nacionales	• **Defensoría del Pueblo:** Rolando Villena (Defensor); Griselda Sillerico (Adjunta Programa Acciones Especiales), Larry Fernández (Coordinador de Gestión Institucional) **Lugar: c. Colombia N° 440, entre Héroes del Acre y General Gonzales**	14:30 – 16:00	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
Socios nacionales	• **ACOBOL :** María Eugenia rojas Valverde (Gerente General) Lugar: Av. Av. Sanchez Lima No2278	16:30 – 17:30	
Socios nacionales	• **Pacto de Unidad:** Undarico Pinto **Lugar: Edificio Gamarra Sur, Planta Baja**	18:00-19:00	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
DÍA 9. Martes, agosto 16 de 2011			
GRUPO FOCAL Comunicación e Incidencia	• **CINU:** Robert Brockmann. • **ODMs:** Jacques Duhaime • **Página 7:** Marco Zelaya, Raul Peñaranda • **Unidad Ejecutora:** OswaldoCandia • **Convivir, Sembrar Paz:** Armando Ortuño y Eliana Quiroz **Lugar: Edificio Gamarra Sur, Planta Baja**	09:00 – 10:30	Comunicación e Incidencia
AECID	• Eva Otero (Responsable del Programa Gobernabilidad y Género); • Mercedes Alonzo (responsable de la coordinación interventanas) **Lugar: AECID, Av. Arce N.2856**	11:00 – 12:30	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC

INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	FECHA Y HORA	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
			Sistema de monitoreo Logros y desafíos Coordinación entre actores
GRUPO FOCAL ASAMBLEISTAS	• Asambleista, Marianela Paco • Asambleista, Cecilia Ayllon • Asambleista, Adolfo Mendoza **Lugar: Edificio Barcelona, Plaza España, Piso**	14:30 16:30	Análisis sobre el contexto del PC Avances en el Dialogo, Proceso Autonómico y gestión constructiva del conflicto.
GRUPO FOCAL ASAMBLEISTAS	• Asambleista, Germán Antelo • Asambleista, Elizabeth Reyes **Lugar: Edificio Barcelona, Plaza España, Piso 4**	16:30 18:30	Análisis sobre el contexto del PC Avances en el Dialogo, Proceso Autonómico y gestión constructiva del conflicto.
DÍA 10. Miércoles, agosto 17 de 2011			
GRUPO FOCAL ASAMBLEISTAS	• Asambleista, Fabian Yasicsic **Lugar: Calle 10 de Obrajes, Subiendo a alto Obrajes, calle Prolongacion 13, pasaje M, N.51, tercer Piso Timbre de arriba. Celular: 720.02927**	8:30 10:00	Análisis sobre el contexto del PC Avances en el Dialogo, Proceso Autonómico y gestión constructiva del conflicto.
	• Preparación de la presentación para el Comité de Gestión: Evaluador Juan Manuel Toledano	Todo el día	
DÍA 11. Jueves, agosto 18 de 2011			
Coordinadoras del Programa	• YorikoYasukawa, Coordinadora Residente NNUU • Claudia Peña, Ministra de Autonomía **Lugar: Hotel Camino Real, Capitán Ravelo.**	10:30 - 11:00	Presentación del Informe de Evaluación de Medio Término
Comité de Gestión:	• Reunión de restitución: Todos los socios nacionales, Agencias del sistema y AECID. **Lugar: Hotel Camino Real, Capitán Ravelo.**	11:00 a 12:30	Presentación del Informe de Evaluación de Medio Término

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO III:

Informe de Gabinete

FONDO ESPANOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE GABINETE[27]

ÍNDICE

0.	**Introducción**	**1**
1.	**Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general**	**3**
2.	**Identificación de unidades y dimensiones de análisis principales y posibles líneas de Investigación**	**7**
3.	**Principales avances sustantivos y financieros del programa conjunto**	**12**
4.	**Metodología para la recopilación y análisis de la información**	**14**
5.	**Criterios para definir la agenda de evaluación**	**16**

ANEXO I: Listado de efectos, productos y actividades de acuerdo con la formulación inicial del Programa Conjunto

ANEXO II: Principales elementos del Programa Conjunto según los informes de seguimiento

[27] Este documento fue preparado por Juan Manuel Toledano, en el mes de julio de 2011

1. Introducción

A finales de 2006 el PNUD y el Gobierno de España firmaron un acuerdo de colaboración por un total de 528 millones de Euros con el objetivo de contribuir al progreso en los ODM y otros objetivos de desarrollo a través del sistema de Naciones Unidas. Posteriormente, en septiembre de 2008, España contribuyó con otros 90 millones de Euros.

El F-ODM opera a través de los equipos de Naciones Unidas en los diferentes países, promoviendo el fortalecimiento de la coherencia y la eficacia de las intervenciones de desarrollo mediante la colaboración entre agencias de Naciones Unidas. La modalidad de intervención que emplea el Fondo es la de Programa Conjunto (PC), habiéndose aprobado en la actualidad 128 programas conjuntos en 49 países que corresponden a 8 ventanas temáticas que contribuyen en diversas formas a progresar en el logro de los ODM.

Los Programas Conjuntos que se apoyan desde la ventana de Prevención de Conflictos y Construcción de la Paz tratan de contribuir a tres objetivos principales a través de intervenciones enfocadas en la prevención de conflictos y la reducción de la violencia, el mejoramiento de condiciones de vida para prevenir y reducir la violencia juvenil y la promoción del diálogo.

Se presenta a continuación el informe de gabinete de la evaluación intermedia del Programa Conjunto "APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ" (CPPB). Este Programa comenzó a ejecutarse en julio de 2009 y su finalización está inicialmente prevista para diciembre de 2011. Cuenta con un presupuesto de cuatro millones de dólares y se ejecuta de manera coordinada por una serie de agencias del Sistema de Naciones Unidas (PNUD, UNICEF, ONUDD, OACNUDH, UNIFEM, OPS/OMS), lideradas por la Oficina de la Coordinadora Residente junto con instituciones nacionales y locales de Bolivia. El programa pretende una incidencia en todo el ámbito nacional, si bien su centro de operaciones de encuentra ubicado en La Paz.

En las páginas siguientes se pretende ordenar el ejercicio de evaluación que va a llevarse a cabo, desarrollando los contenidos propuestos en los Términos de Referencia revisados por la Unidad Ejecutora del Programa Conjunto, y proponiendo una agenda tentativa para el trabajo de campo que se llevará a cabo entre los días 8 y 18 del mes de agosto de 2011.

En el siguiente capítulo a partir de esta introducción se efectúa una breve descripción del PC, poniendo de manifiesto sus principales rasgos y características. También se señalan cuáles serán las finalidades del ejercicio que se realizará y el enfoque general de la evaluación.

En el capítulo tercero se trata de exponer el contenido básico de las líneas principales de la evaluación, identificando las dimensiones prioritarias de la indagación. Como punto de partida para ordenar el trabajo a desarrollar se comenta la teoría del cambio que subyace en el PC. Se ha incluido una matriz en la que se han agrupado las preguntas que se realizan a la evaluación según corresponden a cada uno de los criterios o componentes y se plantean posibles indicadores y herramientas útiles para obtener información al respecto.

El capítulo cuarto se dedica a reflejar los avances alcanzados por el PC, así como los porcentajes de gasto de los recursos disponibles; para ello se ha acudido al último informe de seguimiento disponible.

En el capítulo cinco se describen brevemente las herramientas metodológicas que la evaluación sugiere emplear para recopilar y analizar la información que permitirá responder de manera adecuada a las preguntas planteadas en los Términos de Referencia.

Finalmente, en el capítulo seis se apuntan una serie de criterios y elementos de relevancia para la preparación conjunta (Unidad de Ejecución y evaluación) de la agenda del trabajo de campo de la misión de evaluación.

2. Antecedentes de la evaluación: objetivos y enfoque general

2.1. Descripción del Programa Conjunto

A continuación se describe el Programa Conjunto, entendido como la lógica entre medios y fines que relaciona los principales elementos que constituyen la intervención. En capítulos posteriores se comentará la teoría del cambio subyacente en dicho esquema y el contexto en el que la intervención se inserta.

El Programa Conjunto presenta en su diseño inicial[28] una lógica de intervención que se resume en el siguiente cuadro:

<table>
<tr><td colspan="3">OBJETIVO GENERAL: “Profundizar la democracia participativa para la toma de decisiones políticas, económicas y sociales en la perspectiva de Vivir Bien y en la construcción de un nuevo Estado sustentado en la presencia y el poder efectivo de los pueblos originarios y de los movimientos sociales, al igual que las organizaciones ciudadanas y comunitarias. Implica cambiar el poder tradicional excluyente e instaurar el poder social incluyente. Fortalecimiento del nuevo Estado Nación para su relacionamiento internacional sobre la base de una doctrina de política exterior de Estado.”</td></tr>
<tr><td>EFECTO (COMPONENTE) 1:

Dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático.

(Indicador: Grado de capacidad de las instituciones apoyadas para garantizar las dimensiones fundamentales del Estado de Derecho)</td><td>EFECTO (COMPONENTE) 2:

Aspectos relevantes del desarrollo legislativo, con énfasis en el modelo autonómico, consensuados entre los actores centrales.

(Indicador: Grado de capacidad de logro de acuerdos en materia legislativa en de los actores relevantes)</td><td>EFECTO (COMPONENTE) 3:

Capacidades de gestión constructiva de conflictos en temas estratégicos desarrolladas en actores e instituciones relevantes.

(Indicador: Grado de capacidad de los actores involucrados para la gestión colaborativa de conflictos)</td></tr>
</table>

Asociados al primer efecto (componente) se reflejaban en la documentación original cinco productos y diecisiete actividades. En el segundo efecto (componente) aparecen establecidos cuatro productos y doce actividades. Por último, el tercer efecto (componente) se pretende alcanzar a través del logro de tres productos y de la realización de nueve actividades. En el Anexo I del presente documento se incorpora un listado de efectos, productos y actividades de acuerdo con la formulación inicial[29].

El PC establecía una duración de treinta meses y comenzó a implementarse en julio de 2009, estimándose inicialmente su finalización en diciembre de 2011. Por consiguiente, en el momento de elaborarse este documento se ha consumido el 80% del periodo previsto.

El presupuesto total del programa es de cuatro millones de dólares USA, de los cuales 3.275.000 $ USA se consideran “gastos del programa”, y los restantes 725.000 $ USA se presentan como “gastos indirectos de apoyo”.

[28] Posterior este diseño inicial sufrió ciertas transformaciones.

[29] En las transformaciones sufridas sobre el diseño inicial, los aquí marcados como componentes se denominaron “resultados”, añadiéndose un nuevo nivel de elementos en la lógica de intervención que se llamaron “componentes” El resultado final se constituye en un objetivo, tres resultados, tres componentes y XX actividades para el primero de ellos, dos componentes para el segundo resultado y XX actividades, y un componente para el tercero de los resultados con XX actividades.

Las agencias de Naciones Unidas involucradas en la ejecución son PNUD, UNIFEM, OACNUDH, UNICEF, ONUDD, y OPS/OMS; liderados por la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR). Se había previsto trabajar con casi treinta y cinco socios del Programa Conjunto en el ámbito nacional y local. A continuación se listan las agencias y los principales socios involucrados:

AGENCIAS DEL SNU INVOLUCRADAS	PRINCIPALES SOCIOS NACIONALES Y LOCALES[30]
1. PNUD 2. UNIFEM 3. OACNUDH 4. UNICEF 5. ONUDD 6. OPS/OMS	1. Ministerio de Autonomía 2. Ministerio de Justicia y DD. HH. (Viceministerios de Justicia Indígena Originaria y de Justicia y Derechos Fundamentales) 3. Consejo Nacional de Diálogo. 4. Ministerio de Planificación. 5. Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción 6. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. 7. Ministerio de Culturas, a través de su Viceministerio de Descolonización 8. Ministerio de Salud 9. Servicios Departamentales de Salud 10. Defensoría del Pueblo. 11. Asamblea Legislativa Plurinacional, a través de su Unidad Jurídica Especializada en Desarrollo Constitucional (UJEDC) 12. Comisión de Derechos Humanos de la Cámara de Diputados. 13. Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE) 14. Asamblea del Pueblo Guaraní (APG) 15. Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO) y Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) 16. Órgano Judicial, a través del Instituto de la Judicatura 17. Organizaciones de la sociedad civil. 18. Red de radios comunitarias 19. Poder Judicial 20. Comisión parlamentaria 21. CONAMAQ 22. CIDOB 23. Medios de comunicación privados 24. APDHB 25. CEPRA 26. ACOBOL 27. Gobiernos Departamentales y Municipales 28. INRA 29. HAM en zonas de conflicto 30. APG 31. Movimientos sociales indígenas y cívico regionales 32. CEJIS 33. Asociaciones Municipales Departamentales 34. Poder legislativo (comisiones relacionadas al tema) 35. Comités Cívico- Regionales 36. Organismos Temáticos del Estado (YPFB, Unidades departamentales de Conflictos, etc.) 37. Comunidad de Práctica (Defensor del Pueblo, UNIR, Jubileo, etc.) 38. Comunidades y colectivos de indígenas, colonos y campesinos

[30] Se han incluido las citadas en el documento de formulación inicial y en el informe de seguimiento correspondiente al segundo semestre de 2010.

Según el documento de formulación el sistema de decisión del Programa Conjunto está estructurado en distintos ámbitos de gestión y coordinación: Comité Directivo, Comité de Coordinación Interagencial, Consejo Consultivo y Unidad Ejecutora.

- El Comité Directivo (CD) orienta y decide sobre las líneas estratégicas y políticas maestras a seguir por el programa, y está conformado por los máximos responsables de los organismos involucrados en la iniciativa: a) Viceministro de Inversión Pública y Financiamiento Externo o su delegado/a, como co-Presidenta/e; b) Coordinadora del Sistema de las Naciones Unidas, o su delegado/a, como co- Presidente/a; c) Representante local del Reino de España, o su delegado/a, como secretario/a.

- El Comité de Coordinación Interagencial (CCI) está compuesto por todas las agencias del Sistema de Naciones Unidas involucradas en la implementación del programa conjunto: PNUD, UNICEF, UNIFEM, OACNUDH, ONUDD y OPS/OMS. También son miembros del CCI las principales agencias de gobierno involucradas en la ejecución del Programa Conjunto. Entre sus responsabilidades destacan la de cuidar que el programa opere bajo los parámetros establecidos en el MANUD, dar recomendaciones para el ajuste/cambio programático y/o presupuestario en caso de que así se requiera, y coordinar entre las distintas agencias participantes las actividades planificadas y otras emergentes.

- El Consejo Consultivo (CC) tiene la función de contribuir a la articulación de la Unidad de Ejecución del Programa con los actores de la sociedad civil relacionados con las iniciativas del Programa y con los distintos actores de la sociedad civil involucrados. Es un órgano cuyas recomendaciones y sugerencias no son vinculantes, pero dispone de la autoridad moral, política y social para pronunciarse con respecto a las acciones del Programa. En él participan los miembros del Consejo Nacional de Diálogo (máxima instancia nacional de organizaciones indígenas), otros movimientos social - comunitarios, cívico-regionales, organizaciones de la sociedad civil trabajando en resolución de conflictos y expertos temáticos convocados según requerimiento y relevancia en relación al contexto del momento.

- La Unidad Ejecutora (UE) es la responsable directa de los resultados del programa así como de la coordinación operativa y sustantiva del programa conjunto según planificación aprobada por el CD y el CCI. Dicha UE velará, apoyará y asesorará para que todas las agencias se alineen con los resultados planteados por el programa. Liderará el proceso de monitoreo y evaluación del Programa Conjunto. Del mismo modo, la UE brindará apoyos específicos en diferentes ámbitos a las agencias participantes.

  Entre sus funciones pueden destacarse: elaborar e implementar el plan de actividades anuales, gestionar los fondos del programa a excepción de aquellos que son ejecutados directamente por alguna de las otras agencias involucradas, coordinar y promover la coherencia y cohesión de todas las actividades del Programa ejecutadas por las distintas agencias, emitir informes de ejecución de actividades y presupuesto, y fomentar la participación de las organizaciones de la sociedad civil tanto en el monitoreo y evaluación como en la ejecución misma del Programa Conjunto. La UE consta de cuatro áreas de trabajo: Coordinación, Monitoreo, Comunicación y Administración.

2.2. Enfoque general del ejercicio de evaluación.

Es en el contexto descrito en los puntos anteriores en el que está prevista la realización de la presente evaluación.

La evaluación se origina en el mandato al Secretariado, quien tiene como una de sus funciones el seguimiento y evaluación del F-ODM. Esta función se concreta a través de las instrucciones contenidas en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación "Aprender para mejorar" y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo. En estos documentos se establece que todos los programas conjuntos con duración superior a dos años serán objeto de una evaluación intermedia.

De acuerdo con los documentos citados en el párrafo anterior, se trata, por tanto, de una evaluación intermedia que consistirá en un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del Programa Conjunto basada en el alcance y criterios incluidos en unos Términos de Referencia elaborados al efecto. Se espera que este proceder permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para el Programa Conjunto en un período de aproximadamente tres meses.

Este tipo de evaluaciones, tal como se indica en los Términos de Referencia, "*buscan la mejora en la implementación de los programas durante su segunda fase de ejecución. La evaluación también persigue la generación de conocimiento, identifica buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser transferidas a otros programas. Por lo tanto las conclusiones y recomendaciones que se generen por esta evaluación estarán dirigidas a los principales usuarios de la misma: el Comité de Gestión del Programa, el Comité Nacional de Dirección y el Secretariado del Fondo*".

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación intermedia será el Programa Conjunto, entendido como el conjunto de componentes, outcomes, outputs actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de Programa Conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su puesta en marcha y ejecución.

Los objetivos específicos que se han establecido en un principio para esta evaluación son los siguientes:

- Conocer la calidad del diseño y coherencia interna del Programa Conjunto (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo del Estado boliviano y los Objetivos de Desarrollo del Milenio así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de Paris y la Agenda de Acción de Accra.
- Conocer el funcionamiento del Programa Conjunto y la eficiencia del modelo de gestión en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo Interagencial en el marco de One UN.
- Conocer el grado de eficacia del Programa Conjunto sobre las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la ventana temática de Prevención de conflictos y consolidación de la paz y a los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el nivel local y/o país.

3. Identificación de unidades y dimensiones de análisis principales y posibles líneas de Investigación

3.1. Identificación de unidades e hipótesis de partida

Ya se ha indicado que se trata de una evaluación intermedia, que se realiza durante la ejecución del Programa Conjunto, con el propósito de obtener conclusiones y recomendaciones para el propio Programa Conjunto en un período de aproximadamente tres meses.

También se comentó que la unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación intermedia es el Programa Conjunto entendido como el grupo de elementos con una lógica de cadena de efectos entre ellos, debiendo contemplarse también las correspondientes modificaciones que se hayan realizado sobre esos elementos durante su ejecución.

La Teoría del Cambio (o lógica subyacente en el programa) es un instrumento que facilita el diseño, ejecución, seguimiento y evaluar la intervención. En la fase de identificación este enfoque permite la identificación preliminar de resultados, la anticipación de efectos críticos, y la determinación de sub-estrategias de actuación.

Así, esta Teoría señala una situación que es necesario modificar para lograr un cambio positivo. Se parte de una visión de una situación deseable en un futuro (cambio de largo plazo) identificando un conjunto de resultados que se articulan como precondiciones unos de otros para permitir dichos cambios siempre que acontezcan un conjunto de hipótesis o supuestos relacionados con la cadena de resultados.

En el caso que nos ocupa, se parte de una situación (imagen objetivo) determinada por dos elementos principales:

a) Las prioridades del Estado boliviano en cuanto a gobernabilidad democrática, de acuerdo con los contenidos del Artículo 1 de la Constitución Política del Estado, el vigente Plan Nacional de Desarrollo, y el Plan Nacional de Acción de DD. HH. Bolivia para Vivir Bien.

b) Los resultados de las estrategias de sus socios en el desarrollo, en concreto el denominado "MANUD OUTCOME 1" (*gobernabilidad democrática profundizada con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos para la construcción de una sociedad intercultural y con equidad de género y generacional*), que se traduce en los "OUTPUT del PC 1 y 2" (*capacidades institucionales fortalecidas para el ejercicio efectivo de los derechos humanos y para eliminar toda forma de corrupción; y, actores sociales y políticos fortalecidos para la práctica del diálogo y la concertación*)

De acuerdo con esos elementos prioritarios de las estrategias de los socios en el desarrollo, la imagen objetivo, la situación a que se quiere llegar, se definió como: "*Proceso de transición de modelo democrático desarrollado entre la sociedad y el Estado para acelerar el logro de los ODM y consolidar el Vivir Bien de forma participativa e intercultural*"[31].

Se tratará, por tanto, de promover un proceso de prevención integral y transformación constructiva de conflictos sociales en el marco de un proceso de construcción de paz, a través de un cambio de valores y comportamientos en diversos estratos sociales, así como en estructuras estatales y de la sociedad civil, que conduzca a un modelo de Estado democrático que acelere el logro de los ODM y consolide el "Vivir Bien".

[31] Tomado del Plan de Monitoreo y Evaluación (PM&E) del Programa Conjunto Apoyo y Acompañamiento al Proceso de Transición de Modelo Democrático en Bolivia: Promoviendo el Cambio en Paz.

Para alcanzar la imagen objetivo se pretende incidir en tres ámbitos estratégicos de acción, denominados resultados; son los siguientes: apoyo a la profundización y fortalecimiento del estado de derecho; acompañamiento del desarrollo legislativo en el nuevo marco constitucional con énfasis en el modelo autonómico; y desarrollo de las capacidades para la gestión constructiva de conflictos temáticos.

A su vez, estos resultados se apoyarán mediante una serie de componentes. Son los siguientes:

a) Para el resultado de apoyo a la profundización y fortalecimiento del estado de derecho, existen tres componentes: 1.1. Proceso inclusivo en la toma de decisiones políticas, económicas y sociales de la población boliviana dinamizado; 1.2. Mecanismos de deliberación plural establecidos en la cultura ciudadana e institucional; y, 1.3. Igualdad ciudadana y de oportunidades ante la ley fortalecida. El componente 1.1. del resultado 1. se pretende obtener mediante la ejecución de 12 actividades. El componente 1.2. incorpora 15 actividades; mientras que el componente 1.3. se alcanzará con la realización de 13 actividades.

b) Para el resultado de acompañamiento del desarrollo legislativo en el nuevo marco constitucional con énfasis en el modelo autonómico se consideran dos componentes: 2.1. Desarrollo legislativo a partir de la CPE; y, 2.2. Proceso Autonómico impulsado y fortalecido. Por su parte, el componente 2.1. del resultado 2. se prevé que sea alcanzado mediante la puesta en marcha de 19 actividades y el componente 2.2. con la ejecución de 10 actividades.

c) Por último el resultado desarrollo de las capacidades para la gestión constructiva de conflictos temáticos incorpora un componente: 3.1. Capacidades institucionales para la gestión constructiva de conflictos, dentro del marco de una cultura de diálogo, desarrolladas. El componente 3.1. del resultado 3. Incluye 7 actividades para su alcance.

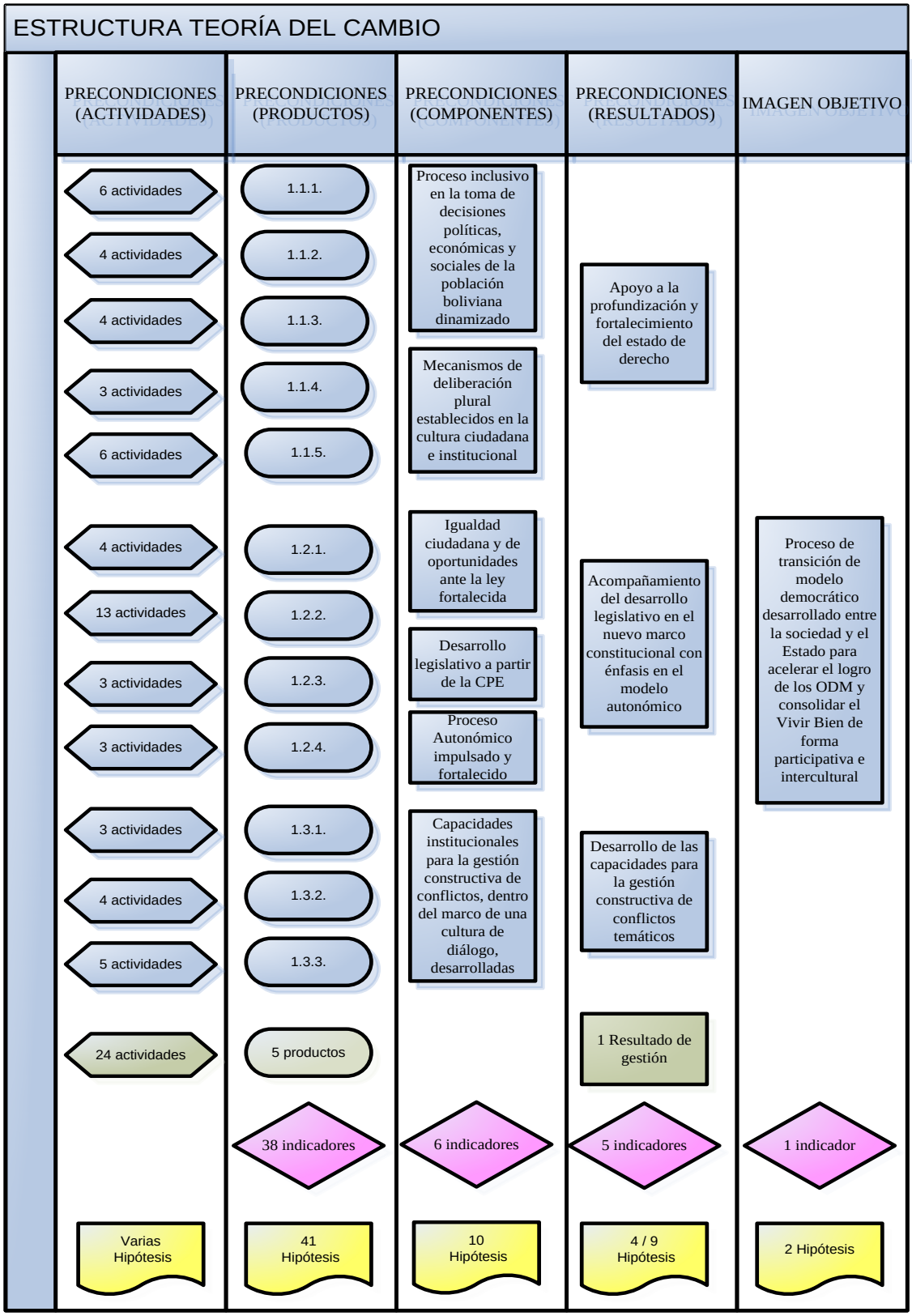
De esta forma, una primera aproximación al modelo de cambio propuesto por el PC se configura con una imagen objetivo apoyada en las estrategias y prioridades de los socios en el desarrollo, tres resultados, seis componentes y 66 actividades.

Adicionalmente la estructura de cambio propuesta se acompaña de los siguientes elementos:

- Un resultado de gestión para el apoyo a la ejecución del programa, que de acuerdo con los informes de seguimiento contempla 5 productos y 24 actividades.
- 12 Productos, distribuidos de la siguiente forma: 5 para el resultado 1, 4 para el resultado 2 y 3 para el resultado 3[32].
- Una batería de indicadores formada por unos 50 elementos: un indicador de impacto, 5 para los resultados, y 33 para los productos “operativos” y 5 más para los productos “de gestión”. Algunas actividades de los productos “de gestión” también se acompañan de indicadores.
- Una serie de 63 riesgos, supuestos o hipótesis: 2 en el nivel de objetivo, 4 en el de resultados (9 según el informe de seguimiento), 10 en el de los componentes, 11 en el de los productos “de gestión” (3 de ellos en el de las actividades de gestión) y 31 en el de productos “operativos” y sus actividades.
- Toda una serie de metas en diferentes niveles.

[32] En el Anexo I del presente documento se relacionan los productos de acuerdo con la formulación inicial y en el Anexo II los resultantes en el último informe de seguimiento semestral disponible. También se señalan las 66 actividades distribuidas por producto.

Todo ello configura una estructura muy diversa, compuesta por más de doscientos elementos que resulta muy complicado esquematizar en un diagrama que represente la gran complejidad de la teoría del cambio que implica el PC. Se ha intentado establecer un esquema referido sólo a los elementos principales, que se reflejaría de la siguiente forma:



3.2. Dimensiones del análisis y líneas preliminares de investigación: criterios y preguntas de la evaluación.

De acuerdo con los Términos de Referencia, la evaluación objeto de este documento se ordena en torno a tres niveles de indagación que son los siguientes:

a) el diseño del Programa Conjunto

b) el proceso de gestión

c) los resultados (efectos) del Programa Conjunto

Para cada uno de esos niveles se han establecido toda una serie de preguntas articuladas en torno a unos criterios generales de evaluación. Así:

- Para el nivel del diseño se contemplan los criterios de pertinencia (ocho preguntas) y apropiación en el diseño (tres preguntas).
- La indagación en el nivel del proceso contempla los criterios de eficiencia (seis preguntas) y apropiación en el proceso (dos preguntas).
- Por último, en el nivel de resultados se han incluido los criterios de eficacia (once preguntas) y sostenibilidad (siete preguntas).

El ejercicio de evaluación debe pronunciarse por tanto sobre cinco criterios (asumiendo que la apropiación debe ser valorada tanto en el ámbito del diseño como en el nivel del proceso) y treinta y siete preguntas.

Teniendo en cuenta el número de preguntas y criterios considerados se presenta a continuación una matriz de evaluación donde se reflejan las siguientes cuestiones:

- Niveles de indagación: diseño, proceso o resultados.
- Criterios o componentes de la evaluación: pertinencia, apropiación (del diseño y del proceso), eficiencia, eficacia y sostenibilidad.
- Las preguntas a las que la evaluación intentará dar respuesta.
- Los posibles indicadores que se tratará de contrastar para poder responder a las preguntas.
- Las herramientas que se sugieren para poder valorar esos indicadores y responder a las preguntas propuestas.

NIVEL	CRITERIO	PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN	INDICADORES	HERRAMIENTAS
NIVEL DE DISEÑO	**PERTINENCIA**	¿En qué medida el diseño del PC ha considerado el trabajo interagencial e interinstitucional?	Nivel de participación de otras agencias y socios en el diseño / calidad análisis de implicados	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida se incluyeron en el diseño las lecciones aprendidas de programas similares anteriores?	Nº de citas de otras intervenciones en "antecedentes" del documento original	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida el diseño ha considerado la complementariedad del trabajo del PC con otras intervenciones en ámbitos de acción similares?	Grado de coordinación del PC con otros programas en el país y de la misma ventana en otros países Complementariedad con otras intervenciones en el sector	Análisis documental Entrevistas informantes clave Consulta otros agentes
		¿Es clara en el programa conjunto la identificación de los problemas y sus respectivas causas?	Correspondencia diagnóstico problemas (árbol de problemas)/ lógica intervención PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida responde el Programa Conjunto a las necesidades e intereses de las instituciones socias nacionales, a las naciones Indígenas Originarias y Campesinas, a las mujeres e INA?	Grado de conocimiento del PC por parte de colectivos beneficiarios Teoría de cambio: coherencia lógica y complementariedad entre los tres componentes del PC Contraste problemática específicas hombres/mujeres	Entrevistas con informantes clave y generales
		¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención al contexto político y socio cultural?¿Qué acciones prevé el programa para responder a los riesgos que puedan emanar de dicho contexto?	Nº de hipótesis/ riesgos identificados en documentos de formulación y seguimiento Nº cambios en contexto identificados durante ejecución Nº de variaciones en ejecución provocadas por contexto	Análisis documental Entrevistas con informantes clave
		¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los componentes y resultados del programa conjunto?	Grado de correspondencia de indicadores/ resultados y productos del PC Nº de indicadores sobre los que se proporciona información de avance en los informes de seguimiento	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del F-ODM a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos?	Nivel de participación del Secretariado del F-ODM en la formulación y seguimiento del PC / Valoración sobre la participación y orientaciones del Secretariado del F-ODM	Entrevistas con informantes clave
	APROPIACIÓN EN EL DISEÑO	¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del PC a Planes y Programas Nacionales y regionales, así como a necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional?	Correspondencia entre objetivos y efectos del PC/ prioridades de Planes y Programas Nacionales, regionales y locales	Análisis documental Entrevistas con informantes clave
		¿En qué grado las autoridades nacionales y los/as agentes sociales del país se han involucrado a la hora de diseñar el programa conjunto?	Nº de autoridades nacionales/ locales y agentes sociales consultadas y participantes en el diseño del PC Nivel de satisfacción de autoridades nacionales/locales y agentes sociales con lógica de intervención del PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida la planificación ha sido desarrollada, conjunta, estratégica y participativamente entre las agencias y las instituciones estatales?	Nivel de satisfacción de autoridades nacionales/locales y agentes sociales con su participación y la incorporación de sus demandas a la lógica de intervención del PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave

NIVEL DE PROCESO	**EFICIENCIA**	¿En qué medida el modelo de gestión del PC, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen a generar los productos y resultados previstos?	Nivel de coherencia de la lógica de intervención PC Grado de alcance de los logros previstos en la formulación Relación recursos / productos Grado de utilización de los instrumentos de gestión del PC por parte de las diferentes agencias implementadotas	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil a nivel de resultados?	Nº y periodicidad de las reuniones de coordinación del PC Nº de participantes e instituciones en las reuniones de coordinación del PC Calidad de la participación	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿Qué mecanismos de trabajo conjunto existen entre socios del programa conjunto? ¿Cuales funcionan satisfactoriamente? ¿Qué elementos promueven los aspectos que funcionan? ¿Qué elementos dificultan?	Nº de actividades ejecutadas por más de una agencia implementadota Nº de procesos de trabajo conjunto inter-agencias	Análisis documental Entrevistas informantes clave Observación directa
		¿En qué medida, los ritmos en la implementación de los productos del programa están asegurando la integralidad de los resultados del programa conjunto?	Variaciones calendario PC/ ejecución efectiva de las actividades Grado de ejecución por componentes del PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿Existen y se usan mecanismos, metodologías, instrumentos financieros y administrativos comunes entre las agencias del Programa Conjunto? ¿Cuales funcionan satisfactoriamente? ¿Qué elementos dificultan o interfieren en un óptimo funcionamiento?	Nº de mecanismos, metodologías e instrumentos financieros y administrativos conjuntos entre agencias Nº de talleres de armonización de procedimientos Nº de manuales de procedimientos conjuntos	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿Se han adoptado las medidas más eficientes (sensibles) y adecuadas para responder a los problemas políticos y socioculturales identificados? ¿Qué elementos han favorecido la efectividad de las medidas adoptadas?	Correspondencia entre problemas identificados y medidas adoptadas Rapidez en las respuestas del PC frente a cambios del entorno Nivel Información UE sobre evolución factores externos	Análisis documental Entrevistas informantes clave
	APROPIACIÓN EN EL PROCESO	¿En qué medida la población sujeto y los participantes se han apropiado del programa asumiendo un papel activo? ¿Cuál ha sido el rol del socio principal?	Grado de participación de beneficiarios en actividades programadas y ejecutadas Grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto al PC	Entrevistas informantes generales Observación directa Grupo focal
		¿Qué elementos han favorecido apropiación del PC o de modalidades de acción del mismo de parte de instituciones estatales y/o organizaciones sociales?	Grado de réplica en entidades socias Grado de satisfacción de los socios con los componentes Grado de participación entidades sociales en actividades	Análisis documental Entrevistas informantes clave Observación directa
		¿En qué medida se cuenta con iniciativas de movilización de recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?	Grado de participación de contrapartes locales/ nacionales en actividades del PC Grado de satisfacción de contrapartes locales con PC % presupuesto aportado por contrapartes al PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave Observación directa

NIVEL DE RESULTADOS	**EFICACIA**	¿En qué medida está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?	Nivel cumplimiento de indicadores de resultados y efectos Grado de satisfacción de los gestores con respecto al nivel de cumplimiento del PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida se está cumpliendo con el calendario de productos? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso/ retraso en conseguir productos y resultados?	Desviaciones con respecto al calendario previsto en el PC Nº de incidencias identificadas que han provocado desviaciones del calendario previsto	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida son los productos generados de la calidad que se necesita?	Grado de satisfacción de los técnicos de la UE con respecto a la calidad de los productos alcanzados en el PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida cuenta el PC con mecanismos de seguimiento para medir progreso en resultados? ¿Cuáles han funcionado? ¿Qué elementos favorecen su funcionamiento? ¿En qué medida puede el PC atribuirse la generación de los logros alcanzados?	Nº de informes de seguimiento disponibles Calidad de los informes de seguimiento Tiempos en la recepción y elaboración de los informes Consideraciones iniciales (cualitativas) de IMPACTO	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida está el programa proporcionando la cobertura a la población participante planificada en el documento de programa conjunto?	Nº de beneficiarios participantes en actividades/ nº de beneficiarios previstos. Rasgos de beneficiarios atendidos Instituciones finalmente implicadas / previstas	Análisis documental Entrevistas informantes clave Observación directa
		¿En qué medida ha aportado el PC medidas innovadoras en la solución de problemas? ¿Cuáles son los resultados más relevantes de su aplicación y que conclusiones nos aportan?	Nº de medidas consideradas innovadoras por los gestores del PC que han sido implementadas Grado de acogida y satisfacción socios sobre innovaciones	Entrevistas informantes clave
		¿Qué buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado? ¿Cuáles son los elementos clave que favorecen su éxito?	Nº de buenas prácticas identificadas/ sistematizadas/ difundidas	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida y de que formas está el programa conjunto contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?	Avances ODM en territorio de intervención PC Nivel de ejercicio efectivo de los derechos humanos Reducción de toda forma de corrupción	Análisis documental Entrevistas informantes clave Análisis observatorios ODM
		¿En qué medida y cómo están contribuyendo los programas conjuntos a avanzar en la contribución a la reforma de NNUU? One UN / Delivering as One	Nº de reuniones de agencias NNUU para la gestión del PC Valoración de efectos de los PC en la reforma de NNUU Grado de armonización de procesos ONU	Entrevistas informantes clave
		¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda en los programas conjuntos?	Grado participación de instituciones nacionales en gestión Utilidad de indicadores desde la perspectiva de GBR Nº de instituciones participantes que realizan GBR	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida está contribuyendo el PC a la incidencia en el marco de políticas públicas? ¿Cuáles han sido las acciones exitosas? ¿Qué elementos han favorecido el éxito?	Grado incorporación de buenas prácticas y experiencias sistematizadas en los documentos de planificación de las instituciones nacionales/ locales implicadas en PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave

NIVEL DE RESULTADOS	**SOSTENI-BILIDAD**	¿Se están produciendo las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto? a) ¿En qué medida está el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o locales? b) ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo? c) ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales? d) ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa? e) ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?	Nivel de apoyo político, capacidades institucionales, factores socioculturales, género en desarrollo, factores tecnológicos, factores medioambientales y factores económico financieros que afectan a la sostenibilidad del PC: – Nº de instituciones fortalecidas / nuevas instituciones – Enfoques y metodología de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades – Capacidad de las instituciones apoyadas: recursos propios / apoyo externo – Grado de satisfacción de responsables del Estado y de grupos políticos con los logros del PC – Dependencia de las instituciones del "know how" de la unidad de ejecución / transferencia – Posibilidad de transferencia de los activos generados y de los servicios puestos en marcha por el PC	Entrevistas informantes clave
		¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios con respecto al PC conjunto?	Nº de acciones del PC ejecutadas conjuntamente por más de una agencia implementadota Grado de armonización en reuniones de coordinación	Análisis documental Entrevistas informantes clave
		¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?	Nº de municipalidades/ Gobernación participantes en actividades PC Nº de funcionarios locales participantes en actividades PC Nº de acciones de fortalecimiento institucional realizadas en el seno del PC	Análisis documental Entrevistas informantes clave y generales Observación directa

4. Principales avances sustantivos y financieros del programa conjunto

A continuación se reporta una breve síntesis de los principales avances substantivos y financieros del Programa Conjunto que se pueden deducir de la información documental disponible al momento de la redacción de este informe. La información que se presenta no es exhaustiva de todas las actividades realizadas, sino pretende dar una visión general y sintética de los avances más importantes del Programa, que serán analizados con mayor profundidad en el informe final de la evaluación y con base en la información recopilada durante la misión en Bolivia

El último documento disponible para la evaluación que permite indicar los principales avances del Programa Conjunto es el informe semestral correspondiente al segundo semestre de 2010. A la fecha de elaboración del citado informe de seguimiento se ha consumido el 50% de la duración inicialmente estimada del Programa Conjunto y el grado de ejecución presupuestario es del 25% del total de fondos aprobados. El avance en el consumo de recursos financieros por cada una de las agencias implicadas se resume en la siguiente tabla:

PRESUPUESTO: TOTALES APROBADOS, TRANSFERIDOS, DEDICADOS Y DESEMBOLSADOS, POR AGENCIA				
AGENCIAS	**Presupuesto total aprobado**	**Cantidad total transferida hasta el momento**	**Presupuesto Total Dedicado hasta la fecha**	**Presupuesto total desembolsado hasta la fecha**
PNUD	$ 2.050.500,00	$ 714.760,00	$ 570.260,00	$ 541.029,00
UNICEF	$ 756.000,00	$ 240.750,00	$ 189.453,00	$ 178.279,00
ONUDD	$ 527.000,00	$ 205.119,00	$ 175.927,00	$ 148.227,00
UNHCHR	$ 428.000,00	$ 96.300,00	$ 75.964,00	$ 70.964,00
UNIFEM	$ 238.500,00	$ 116.630,00	$ 96,95	$ 64.841,00
TOTAL	**$ 4.000.000,00**	**$ 1.373.559,00**	**$ 1.011.700,95**	**$ 1.003.340,00**
PORCENTAJES		34%	25%	25%

En dicho informe se incorpora también una valoración de los avances sustantivos por componentes del Programa Conjunto, que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- En el resultado 1 (“dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático”), el Programa Conjunto apoyó iniciativas relacionadas con la igualdad de género, la lucha contra el racismo y la discriminación, la búsqueda de transparencia en el manejo de los recursos públicos y la promoción de los derechos humanos; asimismo se apoyó el reconocimiento y promoción del pluralismo jurídico. Estos ejes son valorados por los socios nacionales como elementos esenciales para la consolidación del nuevo Estado Plurinacional.
- En el resultado 2, el Programa Conjunto apoyó el desarrollo legislativo que en esta primera etapa tenía como objetivo fundamental iniciar la implementación de la Constitución Política a través de la aprobación de las leyes marco que reconfiguren al Estado. Se avanzó en la aplicación del modelo autonómico de Estado mediante el apoyo en el diseño del Plan Estratégico del Ministerio y de la difusión de la normativa relacionada que ayudó a minimizar los posibles conflictos por desconocimiento del importante cambio que ello significaba.

- En el resultado 3, se contribuyó, a la identificación de los posibles focos de conflicto a través de un mapa de conflictividad y al fortalecimiento de las capacidades de su resolución constructiva, en algunas instituciones claves como el Defensor del Pueblo y el Ministerio de Autonomía. Asimismo se apoyaron actividades de socialización y debate sobre técnicas, modelos y experiencias exitosas para el manejo de conflictos.

Adicionalmente, los informes de seguimiento contemplan también información de avance en el logro de los productos del Programa Conjunto. En ese sentido dicho informe incorpora una lista de bienes y servicios a cuyo logro contribuyó el Programa en el periodo de análisis que resulta de gran utilidad para la evaluación que se propone. Son los siguientes:

Productos que contribuyen al Resultado 1:

- Ley contra el Racismo y toda forma de discriminación.
- Diagnóstico y Plan de Acción Nacional sobre el racismo y la discriminación.
- Ley del Deslinde Jurisdiccional incorporando los derechos de la INA.
- Incorporación del enfoque de despatriarcalización en el diagnostico sobre racismo.
- Análisis, desde el enfoque de género, de procesos electorales en Bolivia (2009 y 2010)
- Normativas conexas a la lucha contra la corrupción y transparencia institucional y difusión de la normativa realizada en ferias pedagógicas apoyadas por estudiantes universitarios.

Para contribuir al Resultado 2:

- Cinco leyes Marco de la Constitución Política del Estado.
- Plan Estratégico Institucional quinquenal del Ministerio de Autonomía.
- Base de datos para la construcción de indicadores autonómicos.
- Difusión de las leyes Marco y sus reglamentaciones.
- Incorporación de los temas de los derechos de la INA en los instrumentos de apoyo para la construcción de las cartas orgánicas municipales.
- Diseño del Observatorio Bolivia Autonómica.
- Fortalecimiento institucional de los socios nacionales
- Fortalecimiento Institucional de la Comisión Mixta de Autonomía en la facilitación de espacios de diálogo en torno a la Ley Marco de Autonomía.
- Incidencia en los indicadores de salud del Pueblo Yuki.
- Sensibilización, capacitación, difusión y socialización de las leyes marco.
- Anteproyecto de ley penal para adolescentes en conflicto con la ley.
- Taller para elaborar la ley de protección de los derechos de los usuarios y consumidores.
- Dos talleres de capacitación acerca de los mecanismos nacionales e internacionales de protección de DDHH y técnicas de monitoreo de posibles violaciones a los DDHH.
- Taller nacional sobre seguimiento a recomendaciones de la Evaluación Universal de DDHH.

Para el Resultado 3:

- Impresión de Guía de Legislación sobre INA y capacitación a jueces en derechos de la INA.
- Firma de actas de pacificación sobre límites departamentales Oruro - Potosí.
- Capacitación sobre Sistema de Información para la atención de Conflictos.
- Capacitación a servidores públicos en la gestión de conflictos.

Finalmente señalar que en los informes semestrales consultados para la realización del presente documento se incluyen también una serie de matrices que representan el Marco de Seguimiento y Evaluación (SyE) del Programa Conjunto. Dichas matrices contemplan los resultados previstos, productos, actividades, indicadores (con sus valores de referencia y plazos indicativos), línea de base, metas para el período, metas alcanzadas, medios o fuentes de verificación para los indicadores, métodos de recolección de los datos con plazos y frecuencias, responsabilidades y riesgos e hipótesis.

El marco de seguimiento y evaluación conserva los resultados /efectos y la mayor parte de los productos del marco de resultados inicial, habiendo variado también algunas actividades de la concepción original del Programa Conjunto. En el Anexo II del presente documento se incluyen los principales elementos del marco de resultados derivado de los informes de seguimiento (resultados, productos y actividades), que ha sido elaborado como parte de la preparación de este informe de gabinete por su interés para la comprensión de la lógica del Programa de cara a las restantes fases del proceso de evaluación.

5. Metodología para la recopilación y análisis de la información

Teniendo en cuenta los tiempos de que se dispone, el carácter de evaluación intermedia, las preguntas y los criterios que se contemplan en los Términos de Referencia, resulta necesario considerar que la evaluación será, desde el punto de vista metodológico, esencialmente cualitativa y que las informaciones cuantitativas que se manejen provendrán de fuentes secundarias a la propia evaluación.

La indagación se organizará en torno a los tres niveles planteados en los Términos de Referencia: nivel de diseño, nivel de proceso y nivel de resultados. Existen tres grupos de técnicas que serán fundamentales a la hora de recopilar la información imprescindible para intentar responder con un razonable grado de certidumbre a las preguntas que orientan el ejercicio de evaluación. Dichas herramientas permiten indagar en los tres niveles solicitados y resultan útiles en este tipo de ejercicios. Estas técnicas son las siguientes:

a. **Análisis documental:** Se trata de efectuar una revisión de todos los documentos proporcionados a la evaluación durante la fase de gabinete y, también, de aquellos otros que puedan ser revisados durante la etapa de trabajo de campo. Más concretamente, se analizarán los documentos programáticos y de seguimiento del Programa Conjunto así como los documentos estratégicos y programáticos del Estado y otras instituciones nacionales que ayuden a ubicar el Programa en el contexto de los principales desafíos y prioridades nacionales de desarrollo. Adicionalmente, es probable que sea necesario analizar otros documentos producto del propio Programa, de sus socios, de otras agencias de desarrollo, e incluso documentación de origen académica sobre las temáticas

contempladas en el Programa Conjunto.

Es obvio que esta técnica de análisis documental resultará clave para pronunciarse sobre parte de las preguntas que se incluyen en el nivel del diseño, pero también contribuirá a proporcionar datos esenciales la valoración de los otros dos ámbitos, ya que permite conocer el desempeño del Programa y los logros que éste ha alcanzado.

Hay que tener en cuenta, también, que el Programa Conjunto ha realizado un importante esfuerzo para disponer de indicadores que permitan valorar los efectos generados[33]. Existe una línea de base y un monitoreo de los cambios registrados en las áreas de intervención. En ese sentido, puede avanzarse que la mayoría de los datos cuantitativos que podrá utilizar este ejercicio de evaluación provendrán de los informes de seguimiento del propio Programa Conjunto y se obtendrán a partir de la revisión documental de los informes generados por la intervención.

b. **Entrevistas:** La técnica de la entrevista constituye la principal herramienta cualitativa disponible en todos los ejercicios de evaluación. En este caso, está prevista la utilización de distintas modalidades de entrevistas que son, en cierta medida, complementarias. Desde el punto de vista de los actores involucrados se pretende llevar a cabo entrevistas a informantes clave y a informantes generales. Entre los primeros pueden mencionarse autoridades, responsables de las instituciones ejecutoras del Programa Conjunto, gestores de la intervención, etc. Entre los segundos, los principales serán los propios responsables de las instituciones, asociaciones y otros grupos participantes en el Programa Conjunto. Por último, desde el punto de vista de la organización de los temas que se plantearán, puede indicarse que se tratará de entrevistas semiestructuradas en las que las preguntas de la evaluación que aparecen en los Términos de Referencia constituirán la base de los guiones de encuesta que manejará el evaluador. En ese sentido, puede avanzarse que los principales hallazgos que espera obtenerse en este ejercicio de evaluación provendrán de los datos obtenidos a partir de entrevistas.

   Se asume que las entrevistas son una técnica que proporciona información relevante de manera rápida y no muy costosa, pero su principal debilidad radica en la inevitable subjetividad de los datos y valoraciones que se recopilan. En la medida de lo posible se intentará triangular la información recopilada, aunque hay que reconocer que eso no siempre será posible.

c. **Observación directa:** La observación permite ratificar o matizar algunas de las hipótesis de trabajo que irán elaborándose durante el ejercicio de evaluación. Se tratará de comprobar cómo se ejecutan las actividades, cuáles son las dinámicas de trabajo y qué cambios se han promovido en las instituciones.

Con los datos recopilados a través de estas técnicas se realizará la tarea posterior de análisis y

[33] En esa línea, el informe de la Misión del Secretariado del Fondo ODM realizada en abril de 2011, indica: "*El ejercicio llevado a cabo de reconstrucción de la línea de base y autoevaluación formativa es una buena práctica en términos de reforzar la lógica interna y fortalecimiento de los instrumentos de gestión (incorporando un nivel de "componentes" que completa los vacíos existentes entre actividades y resultados)*"

validación de hipótesis para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Para ello se intentarán contrastar las distintas informaciones reunidas en diferentes ámbitos (gestores, autoridades, etc.) y a partir de distintas fuentes (documentos, opiniones de actores, observaciones personales) para asegurar una cierta sistematicidad y objetividad de las valoraciones que se propongan. Una primera versión de esos hallazgos se presentará a la finalización del trabajo de campo de la evaluación. Para ello, como se comenta en el siguiente capítulo, se plantea la oportunidad de realizar una reunión de restitución de conclusiones y recomendaciones preliminares con los principales responsables de la gestión del Programa Conjunto.

6. Criterios para definir la agenda de misión.

Dadas las características del Programa Conjunto cuya evaluación se propone, parece conveniente que la programación del trabajo a realizar en Bolivia sea sugerida por los propios responsables de la ejecución del Programa, ya que se trata de una intervención que pretende apoyar la construcción de un nuevo Estado, lo que implica el trabajo directo con toda una serie de instituciones públicas implicadas en la política nacional, que cuentan con unos responsables que manejan agendas muy complicadas. Sin embargo, se comentan a continuación una serie de elementos y se proponen algunos criterios para facilitar a la Unidad de Ejecución la elaboración de una propuesta de agenda que pueda resultar útil a todas las partes. Entre estas cuestiones se pueden señalar:

- Resultará imprescindible para la evaluación contar con un conocimiento de la estructura de gestión del Programa Conjunto en diferentes niveles: Comité Directivo, Comité de Coordinación Interagencial, Consejo Consultivo y Unidad Ejecutora. La reunión con estas instancias parece totalmente necesaria.
- Obviamente, es de enorme interés conocer de primera mano las opiniones y experiencias de las agencias involucradas en la gestión y de la Oficina de la Coordinadora Residente, no sólo para obtener conclusiones de relevancia sobre la gestión de los diferentes componentes, sino también para poder analizar cuestiones relativas a la coordinación entre las propias agencias.
- Será también fundamental conocer las percepciones y valoraciones de los principales socios nacionales; así, de entre las entidades concernidas en el diseño inicial del Programa se propone contar con la opinión, al menos, de las instituciones públicas más relevantes (Ministerio de Autonomía, de Justicia, Hacienda, Planificación, etc.), y de otros entes del Estado (Comités y Comisiones interministeriales y otras agencias del Estado: Asamblea Legislativa, Defensor del Pueblo, Comisión de Derechos Humanos, etc.)
- Adicionalmente se deberá contar con las valoraciones que se realicen desde los colectivos de ámbito privado involucrados en la intervención. Entre ellos: movimientos sociales indígenas y comisiones cívico regionales, medios de comunicación, comunidades y colectivos de indígenas, colonos y campesinos, etc.

Hay que insistir en la importancia de que la Unidad de Ejecución señale cuáles de entre las entidades citadas en los puntos anteriores resultarán más significativas para que sus responsables sean entrevistados por la evaluación, pues las limitaciones temporales y el número de instituciones y colectivos directamente implicados (casi cuarenta de acuerdo con el diseño inicial del Programa) no parece que aconsejen establecer un calendario de reuniones con todos ellos. En este sentido señalar:

- La evaluación es consciente que en un entorno tan cambiante como es el que envuelve a las instituciones en Bolivia es casi seguro que alguno de los interlocutores considerados inicialmente en el diseño de la intervención no resultará actualmente representativo, habiendo surgido durante el periodo de ejecución otras entidades con mayor involucramiento en el Programa. Esta es otra cuestión que también obliga a recomendar a que la agenda se realice a sugerencia de la Unidad de Ejecución, pues si bien la evaluación ha consultado los informes de seguimiento para la elaboración del presente documento, resulta imposible valorar previamente la relevancia de la participación en el Programa de todas y cada una de las entidades y grupos que en ellos se citan.
- La evaluación tiene previsto desarrollar sus trabajos en Bolivia por un periodo de nueve días, entre el día 8 y el día 18 de agosto de 2011. La duración estimada de cada una de las entrevistas resultará variable en función del tipo (individual o grupal) y de los involucrados de que se trate. En principio, es de esperar que las reuniones con la Unidad de Ejecución superen las dos horas de duración. Considerando cuarenta entidades implicadas a dos horas por entidad supondría, sin incluir desplazamientos, más de 10 horas de reuniones diarias. En función de lo anterior conviene incidir en la importancia de que la Unidad de Ejecución seleccione a los interlocutores que pueden resultar de mayor interés para la evaluación.
- Para la evaluación resulta importante que antes de abandonar el país se puedan apuntar las primeras conclusiones y recomendaciones preliminares para la Unidad de Gestión, en lo que se conoce como una reunión de restitución de la información, para ello sería de interés reservar el último día del evaluador en el país para preparar y realizar dicha presentación.

De acuerdo con lo anterior, se propone que la Unidad de Ejecución base su propuesta de calendario en la siguiente orientación:

INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	TIPO DE TÉCNICA A UTILIZAR	DURACIÓN INICIALMENTE ESTIMADA	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
Unidad de Ejecución	Entrevista individual con la coordinadora y grupal con el resto del equipo	2,5 horas coordinadora, 2,5 horas resto del equipo	Cambios en el diseño del PC Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
Comité Directivo Nacional	Entrevista grupal o individual (Coordinadora Residente NNUU)	2 horas	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento del PC Relación PC y reforma de NNUU
Representantes de las agencias involucradas	Entrevista grupal **o** entrevistas individuales	1,5 hora por representante o 2 horas si es grupal	Gestión del PC en cada agencia Sistema de monitoreo Logros y desafíos Coordinación agencias
Comité de Coordinación Interagencial	Entrevista grupal	1 hora	Coordinación y armonización del PC Factores externos y lógica

INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	TIPO DE TÉCNICA A UTILIZAR	DURACIÓN INICIALMENTE ESTIMADA	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
			de intervención Alineamiento del PC
Consejo Consultivo	Entrevista grupal o entrevistas individuales	1 hora	Coordinación entre actores Valoraciones logros y desafíos Alineamiento con políticas locales Posibilidades de sostenibilidad
Representantes de Ministerios socios	Entrevista grupal **o** entrevistas individuales	1 hora por Ministerio o 3 horas si es grupal	Gestión del PC en cada componente Sistema de monitoreo Logros y desafíos Alineamiento con políticas locales
Representante AECID	Entrevista individual	1 hora	Coordinación entre actores Logros y desafíos
Otras entidades del Estado	Entrevista grupal **o** entrevistas individuales	1 hora por entidad o 3 horas si es grupal	Alineamiento con políticas locales Pertinencia, alcance, cobertura Valoración sobre efectos del PC Participación en la gestión del PC Logros y desafíos Mejoras propuestas
Entidades, instituciones, colectivos privados	Entrevista grupal **o** entrevistas individuales	1,5 horas por entidad o 3 horas si es grupal (grupos según resultado)	Pertinencia, alcance, cobertura Logros y desafíos Mejoras propuestas Valoración sobre efectos del PC Participación en la gestión del PC

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE GABINETE

ANEXO I:

LISTADO DE EFECTOS, PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DE ACUERDO CON LA FORMULACIÓN INICIAL DEL PROGRAMA CONJUNTO

OBJETIVO	Profundizar la democracia participativa para la toma de decisiones políticas, económicas y sociales en la perspectiva de Vivir Bien y en la construcción de un nuevo Estado sustentado en la presencia y el poder efectivo de los pueblos originarios y de los movimientos sociales, al igual que las organizaciones ciudadanas y comunitarias. Implica cambiar el poder tradicional excluyente e instaurar el poder social incluyente. Fortalecimiento del nuevo Estado Nación para su relacionamiento internacional sobre la base de una doctrina de política exterior de Estado.		
RESULTADOS	1. Dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático.	2. Aspectos relevantes del desarrollo legislativo, con énfasis en el modelo autonómico, consensuados entre los actores centrales	3. Capacidades de gestión constructiva de conflictos en temas estratégicos desarrolladas en actores e instituciones relevantes.
INDICADORES	Grado de capacidad de las instituciones apoyadas para garantizar las dimensiones fundamentales del Estado de Derecho	Grado de capacidad de logro de acuerdos en materia legislativa en de los actores relevantes.	Grado de capacidad de los actores involucrados para la gestión colaborativa de conflictos
PRODUCTOS	1.1. 25 iniciativas de apoyo al fortalecimiento de 3 Instituciones estatales de mediación y arbitraje implementadas para el año 2012. (PNUD)	2.1. 15 Iniciativas de apoyo a la elaboración concertada del catálogo competencial y reglamentos sobre el modelo autonómico implementadas para el año 2012. (PNUD)	3.1. 1 Sistema de información para la gestión de conflictos en funcionamiento en 3 organismos temáticos del Estado para el año 2012. (PNUD)
	1.2. 3 iniciativas de fortalecimiento en áreas estratégicas del Estado del Derecho y del pluralismo jurídico implementadas para el año 2012. (ONUDD)	2.2. 10 Iniciativas de apoyo al diseño institucional de las autonomías indígenas implementadas con la participación de las organizaciones indígenas matriz implementadas para el año 2012. (PNUD)	3.2. 2 Procesos de formación contextualizados para la gestión de conflictos temáticos localizados con participación directa de 100 participantes realizados para el año 2012. (PNUD)
	1.3. 1 Observatorio ciudadano sobre Estado de Derecho constituido y en funcionamiento para el año 2012. (OACNUDH)	2.3. 15 Iniciativas de apoyo al diseño concertado del nuevo esquema fiscal del modelo autonómico implementadas para el año 2012. (PNUD)	3.3. 20 Iniciativas de apoyo a acciones dirigidas a generar entornos conducentes para la resolución de conflictos temáticos localizados implementadas para el año 2012. (PNUD)
	1.4. 20 Iniciativas para la reparación de daños, restitución de derechos y reconciliación social a 1000 afectados en zonas de conflicto y postconflicto implementadas para el año 2012. (UNICEF)	2.4. 10 Iniciativas de apoyo al fortalecimiento de capacidades organizacionales y de generación de propuesta de los movimientos sociales, indígenas y cívico-regionales implementadas para el año 2012. (PNUD)	
	1.5. 100 iniciativas de comunicación y reflexión ciudadana en torno a DDHH con alcance a 100,000 ciudadanos implementadas para el año 2012. (PNUD)		

PRODUCTOS, ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO PARA EL EFECTO 1			
1.	Dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático.	$	1.874.500
1.1.	25 iniciativas de apoyo al fortalecimiento de 3 Instituciones estatales de mediación y arbitraje implementadas para el año 2012. (PNUD)	$	349.500
1.1.1.	Facilitación de acuerdos que permitan el diseño institucional y la implementación del mismo de manera concertada y con mecanismo de acción afirmativa para la participación de mujeres	$	40.000
1.1.2.	Asesoría técnica a la revisión y ajuste de la ley marco y la reglamentación de las Instituciones relevantes seleccionadas	$	124.500
1.1.3.	Asesoría técnica en el diseño institucional de las Instituciones relevantes.	$	100.000
1.1.4.	Asesoría técnica en la implementación del nuevo diseño institucional.	$	55.000
1.1.5.	Asesoría técnica para la operativización de Auditoría Social a instituciones estatales.	$	30.000
1.2.	3 iniciativas de fortalecimiento en áreas estratégicas del Estado del Derecho y del pluralismo jurídico implementadas para el año 2012. (ONUDD)	$	200.000
1.2.1.	Asesoría técnica en temas claves del Estado de Derecho	$	100.000
1.2.2.	Asesoría técnica en áreas claves del pluralismo jurídico	$	100.000
1.3.	1 Observatorio ciudadano sobre Estado de Derecho constituido y en funcionamiento para el año 2012. (OACNUDH)	$	385.000
1.3.1.	Establecimiento de la plataforma ciudadana sobre la que se sustentará el Observatorio	$	40.000
1.3.2.	Diseño del observatorio	$	25.000
1.3.3.	Puesta en marcha y funcionamiento del Observatorio	$	180.000
1.3.4.	Formación y asistencia técnica a organizaciones y redes ciudadanas de DDHH	$	140.000
1.4.	20 Iniciativas para la reparación de daños, restitución de derechos y reconciliación social a 1000 afectados en zonas de conflicto y postconflicto implementadas para el año 2012. (UNICEF)	$	410.000
1.4.1.	Identificación de zonas de conflicto susceptibles a ser incorporadas al programa	$	20.000
1.4.2.	Establecimiento de un fondo concursable para organizaciones de la sociedad civil trabajando en reconciliación social	$	240.000
1.4.3.	Monitoreo y asistencia técnica a las organizaciones del fondo concursable	$	150.000
1.5.	100 iniciativas de comunicación y reflexión ciudadana en torno a DDHH con alcance a 100,000 ciudadanos implementadas para el año 2012. (PNUD)	$	530.000
1.5.1.	Formación e incidencia a medios de comunicación en temas relacionados derechos ciudadanos y reconciliación social	$	145.000
1.5.2.	Ciclo de conversatorios con actores sociales y políticos sobre temas relevantes al Estado de Derecho y al proceso de transición democrática	$	160.000
1.5.3.	Campaña de sensibilización sobre derechos ciudadanos y reconciliación social	$	225.000

PRODUCTOS, ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO PARA EL EFECTO 2			
2	Aspectos relevantes del desarrollo legislativo, con énfasis en el modelo autonómico, consensuados entre los actores centrales	$	950.500
2.1.	15 Iniciativas de apoyo a la elaboración concertada del catálogo competencial y reglamentos sobre el modelo autonómico	$	290.000
2.1.1.	Asistencia técnica e intercambio de experiencias con actores involucrados para elaboración del catálogo competencial	$	95.000
2.1.2.	Realización de estudios y análisis político para evaluación de escenarios posibles	$	70.000
2.1.3.	Facilitación de espacios y procesos de diálogo y concertación entre los múltiples actores involucrados	$	125.000
2.2.	10 Iniciativas de apoyo al diseño institucional de las autonomías indígenas implementadas con la participación de las organizaciones indígenas matriz implementadas para el año 2012. (PNUD)	$	260.500
2.2.1.	Asistencia técnica e intercambio de experiencias con actores institucionales relevantes	$	100.000
2.2.2.	Realización de estudios y análisis político para evaluación de escenarios posibles	$	50.000
2.2.3.	Facilitación de espacios y procesos de diálogo y concertación entre los múltiples actores involucrados con mecanismos de acción afirmativa para mujeres indígenas.	$	110.500
2.3.	15 Iniciativas de apoyo al diseño concertado del nuevo esquema fiscal del modelo autonómico implementadas para el año 2012. (PNUD)	$	180.000
2.3.1.	Conformación de un Grupo Interinstitucional de Diálogo	$	30.000
2.3.2.	Asistencia técnica en estudios y análisis político para evaluación de escenarios posibles	$	60.000
2.3.3.	Facilitación de proceso de diálogo y concertación inter-sectorial	$	90.000
2.4.	10 Iniciativas de apoyo al fortalecimiento de capacidades organizacionales y de generación de propuesta de los movimientos sociales, indígenas y cívico-regionales implementadas para el año 2012. (PNUD)	$	220.000
2.4.1.	Asistencia técnica e intercambio de experiencias con actores relevantes	$	70.000
2.4.2.	Fortalecimiento de equipos técnicos de los distintos movimientos	$	85.000
2.4.3.	Procesos de diálogos temáticos y reconciliación entre los distintos movimientos sociales, indígenas y cívico-regionales que promueva la mecanismos de participación afirmativa de mujeres indígenas	$	65.000

PRODUCTOS, ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO PARA EL EFECTO 2			
3.	Capacidades de gestión constructiva de conflictos en temas estratégicos desarrolladas en actores e instituciones relevantes.	$	450.000
3.1.	1 Sistema de información para la gestión de conflictos en funcionamiento en 3 organismos temáticos del Estado para el año 2012. (PNUD)	$	80.500
3.1.1.	Selección de institutos temáticos del Estado para la implementación del sistema de información de gestión de conflictos.	$	5.500
3.1.2.	Diseño y adaptación del sistema de información de gestión de conflictos a las necesidades Institucionales específicas	$	25.000
3.1.3.	Asistencia técnica en la implementación y funcionamiento del sistema de información de gestión de conflictos	$	50.000
3.2.	2 Procesos de formación contextualizados para la gestión de conflictos temáticos localizados con participación directa de 100 participantes realizados para el año 2012. (PNUD)	$	309.500
3.2.1.	Identificación de conflictos localizados (tierra, hidrocarburos, límites, conflictos locales, etc.) y preparación de actores involucrados mecanismos de participación afirmativa de mujeres	$	9.000
3.2.2.	Desarrollo curricular y producción de materiales del proceso de formación	$	20.000
3.2.3.	Implementación del proceso de formación	$	240.000
3.2.4.	Monitoreo, evaluación y sistematización del proceso de formación y publicación de materiales de formación	$	40.500
3.3.	20 Iniciativas de apoyo a acciones dirigidas a generar entornos conducentes para la resolución de conflictos temáticos localizados implementadas para el año 2012. (PNUD)	$	60.000
3.3.1.	Identificación de conflictos localizados (tierra, hidrocarburos, límites, conflictos locales, etc.) y preparación de actores involucrados	$	8.000
3.3.2.	Actividades de apoyo al proceso de formación que ayuden a los actores/formados a generar condiciones para la resolución del conflicto	$	52.000

FONDO ESPANOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE GABINETE

ANEXO II:

MARCO DE RESULTADOS DEL PROGRAMA CONJUNTO DERIVADO DE LOS INFORMES DE SEGUIMIENTO

PRODUCTOS, ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO PARA EL EFECTO 1		
1.	Dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático.	$ -
1.1.	25 iniciativas de apoyo al fortalecimiento de 3 Instituciones estatales de mediación y arbitraje implementadas para el año 2012. (PNUD)	$ -
1.1.1.	Capacitación con mujeres electas sobre instrumentos y mecanismos nacionales, para hacer frente a situaciones de acoso y hostigamiento político.	$ -
1.1.2.	Difusión e incidencia política para la aplicación de la Ley de Acoso y Violencia Política en razón de género.	$ -
1.1.3.	Estudio sobre problemas y obstáculos de las mujeres, especialmente, indígenas y en zonas rurales, para participar en procesos electorales.	$ -
1.1.4.	Asistencia técnica para la formulación de un proyecto de ley sobre lucha contra la discriminación que cumpla con estándares de Derechos Humanos, presentado en el Congreso.	$ -
1.1.5.	Reforzar el conocimiento y normativa en los principales socios que trabajan en temas de racismo y la discriminación a fin depromover políticas públicas y medidas de soporte eficaces / Proveer Asistencia	$ -
1.1.6.	Apoyo en la construcción del enfoque de despatriarcalización en el diagnóstico en coordinación con OACNUDH	NUEVA
1.2.	3 iniciativas de fortalecimiento en áreas estratégicas del Estado del Derecho y del pluralismo jurídico implementadas para el año 2012. (ONUDD)	$ -
1.2.1.	ELIMINADA	$ -
1.2.2.	Taller en la ciudad de La Paz, con los Colegios de Abogados del País, para generar y fortalecer amplios espacios de participación para la discusión y elaboración del marco normativo del pluralismo jurídico.	NUEVA
1.2.3.	Apoyo a la reforma, difusión y validación de normativa en la temática de adolescentes en conflicto con la ley. Implementación de un programa preventivo sobre el tema adolescentes en conflicto con la ley	NUEVA
1.2.4.	Apoyo en la elaboración, socialización, difusión y capacitación de la nueva legislación para la lucha contra la corrupción.	$ -
1.3.	3 instancias de control social sobre DDHH apoyadas en sus acciones de promoción de políticas públicas contra el racismo y toda forma de discriminación para el año 2012	$ -
1.3.1.	Dos talleres para transferir las recomendaciones seleccionadas sobre racismo, discriminación, género y DESC (derechos económicos, sociales y culturales), emitidas por los Mecanismos Internacionales de Derechos Humanos, para su consideración e implementación por el Consejo del Plan Nacional de Derechos Humanos.	$ -
1.3.2.	1 Estudio sobre Pluralismo Jurídico y Derechos de la Niñez	$ -
1.3.3.	Estado de Situación de la Protección Social en Migrantes Apoyo en la elaboración del Marco Normativo sobre Migración con énfasis en la protección de la INA	$ -
1.3.4.	ELIMINADA	$ -
1.4.	30 Iniciativas para la reparación de daños, restitución de derechos y reconciliación social a 500 afectados en zonas de conflicto y postconflicto implementadas para el año 2012. (UNICEF)	$ -
1.4.1.	Trabajo de capacitación con enfoque de derechos en materias de acceso a la oferta pública a (a) familias guaraníes convocadas por la APG y CCCH y (b) autoridades municipales de 5 municipios de Chuquisaca con población guaraní	$ -
1.4.2.	Trabajo de forma integral a fin de incidir en los indicadores de salud con autoridades municipales, departamentales, organizaciones sociales, ONGs y agencias de cooperación del SNU	$ -
1.4.3.	ELIMINADA	$ -
1.5.	100 iniciativas de comunicación y reflexión ciudadana en torno a DDHH con alcance a 100,000 ciudadanos implementadas para el año 2012. (PNUD)	$ -
1.5.1.	Conversatorios con actores sociales y políticos sobre temas relevantes al Estado de Derecho.	$ -
1.5.2.	ELIMINADA	$ -
1.5.3.	ELIMINADA	$ -
1.5.4.	ELIMINADA	NUEVA
1.5.5.	Entrenamiento, formación (sobre libertad de expresión, ética, reconciliación social y discriminación racial) y concientización (campaña/socialización del EPU -Examen Periódico Universal sobre la situación de los DDHH), a los titulares de Derechos para promover el uso de los Mecanismos Internacionales de Protección de Derechos Humanos.	NUEVA
1.5.6.	Facilitación de espacios de participación para las mujeres en radios locales, con espacios de difusión de Derechos de las Mujeres	NUEVA

PRODUCTOS, ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO PARA EL EFECTO 2		
2	Aspectos relevantes del desarrollo legislativo, con énfasis en el modelo autonómico, consensuados entre los actores centrales	$ -
2.1.	5 actividades de asesoría técnica a la Asamblea Legislativa Plurinacional en la elaboración y evaluación participativa de los Proyectos de Ley Básicos para la implementación de la nueva CPE, implementadas (UEJEDC)	$ -
2.1.1.	Apoyo a la conformación de la Unidad Jurídica Especializada en Desarrollo Constitucional dependiente de la Presidencia de la Asamblea Legislativa Plurinacional	$ -
2.1.2.	Apoyo a la conformación de la Unidad Jurídica Especializada en Desarrollo Constitucional dependiente de la Presidencia de la Asamblea Legislativa	$ -
2.1.3.	Apoyo en la elaboración, socialización, difusión e implementación de la nueva legislación para el Tribunal Constitucional Plurinacional, el Órgano Electoral Plurinacional y para el Órgano Judicial.	$ -
2.1.4.	Apoyo a la Incorporación de manera transversal del enfoque de derechos de la niñez en el diseño de las "leyes orgánicas".	NUEVA
2.2.	30 Iniciativas de apoyo a la consolidación del proceso autonómico y su marco normativo implementadas para el año 2012	$ -
2.2.1.	Apoyo a la planificación estratégica del Ministerio de Autonomía	$ -
2.2.2.	Asistencia técnica a aspectos claves del proceso autonómico	$ -
2.2.3.	Apoyo a la difusión de Ley Marco de Descentralización y autonomías y sus reglamentaciones y otros avances del proceso autonómico	$ -
2.2.4.	Apoyo a la difusión de Ley Marco de Descentralización y autonomías y sus reglamentaciones y otros avances del proceso autonómico	NUEVA
2.2.5.	Apoyo al diseño institucional de las autonomías indígenas y al intercambio de experiencias en torno a ésta.	NUEVA
2.2.8.	Apoyo técnico al Ministerio de Salud y Deportes para la creación del Sistema Único en Salud del País	NUEVA
2.2.9.	Realización de un estudio en el marco de la autonomía indígena como insumo para la implantación del Sistema Único de Salud	NUEVA
2.2.10.	Apoyo al diseño del nuevo esquema fiscal autonómico y al intercambio de experiencias en torno a éste	NUEVA
2.2.11.	Asistencia técnica a actores de gobierno central y regional para la elaboración y monitoreo de presupuestos sociales con énfasis en monitoreo de ejecuciones e impacto presupuestario en asuntos de la INA a nivel regional	NUEVA
2.2.12.	Realización de estudios y análisis político para evaluación de escenarios posibles	NUEVA
2.2.13.	Facilitación de espacios y procesos de diálogo y concertación sobre diferentes tema del proceso autonómico entre los múltiples actores involucrados en el mismo	NUEVA
2.3.	20 iniciativas de apoyo al fortalecimiento de capacidades organizacionales y de generación de propuesta de los movimientos sociales indígenas y cívico - regionales implementadas para el año 2012	$ -
2.3.1.	Fortalecimiento de organizaciones de mujeres en elaboración de propuestas para incorporar la institucionalidad de género en los procesos autonómicos.	$ -
2.3.2.	ELIMINADA	$ -
2.3.3.	ELIMINADA	$ -
2.4.	ELIMINADO	$ -
2.4.1.	ELIMINADA	$ -
2.4.2.	ELIMINADA	$ -
2.4.3.	ELIMINADA	$ -

PRODUCTOS, ACTIVIDADES Y PRESUPUESTO PARA EL EFECTO 2		
3.	Capacidades de gestión constructiva de conflictos en temas estratégicos desarrolladas en actores e instituciones relevantes.	$ -
3.1.	1 Sistema de información para la gestión de conflictos en funcionamiento en 5 institutos temáticos del Estado para el año 2012	$ -
3.1.1.	Diseño y adaptación del sistema de información de gestión de conflictos a las necesidades Institucionales específicas	$ -
3.1.2.	ELIMINADA	$ -
3.1.3.	ELIMINADA	$ -
3.2.	2 Procesos de formación contextualizados para la gestión de conflictos temáticos localizados con participación directa de 100 participantes realizados para el año 2012. (PNUD)	$ -
3.2.1.	Identificación de actores involucrados, desarrollo curricular y producción de materiales del proceso de formación	$ -
3.2.2.	Implementación del proceso de formación	$ -
3.2.3.	Monitoreo, evaluación y sistematización del proceso de formación y publicación de materiales de formación	$ -
3.2.4.	ELIMINADA	$ -
3.3.	30 Iniciativas de apoyo a acciones dirigidas a generar entornos conducentes para la resolución de conflictos temáticos localizados implementadas para el año 2012. (PNUD)	$ -
3.3.1.	Identificación de conflictos localizados (tierra, hidrocarburos, límites, conflictos locales, etc.) y preparación de actores involucrados con mecanismos de participación afirmativa de mujeres	$ -
3.3.2.	Actividades de apoyo al proceso de formación que ayuden a los actores/formados a generar condiciones para la resolución del conflicto	$ -
3.3.3.	Capacitación a funcionarios y organizaciones sociales en manejo de diálogo y gestión constructiva de conflicto e instalación de una instancia de consulta y apoyo para las instituciones y organizaciones sociales sobre diálogo y gestión constructiva de conflictos.	NUEVA
3.3.4.	Capacitación a jueces en CRC en el marco del convenio firmado con el Instituto de la Judicatura; apoyo de protección a fiscales en apoyo psicosocial a víctimas de violencia.	NUEVA
3.3.5.	Estudio para visibilizar la participación de mujeres indígenas en los mecanismos de resolución de conflictos de los movimientos sociales, indígenas originarios campesinos	NUEVA

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO IV:

Adenda al Informe de Gabinete

FONDO ESPANOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

ADENDA

INFORME DE GABINETE[34]

ÍNDICE

6.	**Introducción**	**1**
7.	**Revisión de la teoría del cambio que se plantea en el Programa Conjunto.**	**1**
8.	**Hipótesis, instrumentos y preguntas de la evaluación.**	**4**
9.	**Agenda y listado de preguntas por entrevistado**	**7**

[34] Este documento fue preparado por Juan Manuel Toledano, en el mes de agosto de 2011

1. Introducción

El presente documento intenta dar respuesta a las inquietudes manifestadas por el Grupo de Referencia del Programa Conjunto "Promoviendo el cambio en Paz", que se reflejan en el Acta de la Segunda Reunión de dicho Grupo y se realizaron al respecto del documento denominado "Informe de Gabinete de la evaluación Intermedia" del Programa Conjunto.

Se trata aquí de incorporar al Informe de Gabinete" las sugerencias que se incluyen en el Acta. Para ello se acude al análisis de la nueva información a la que se ha tenido acceso, se revisaron nuevamente algunos documentos anteriores y se ha contado con las aclaraciones y aportaciones de la Unidad de Ejecución del Programa.

2. Revisión de la teoría del cambio que se plantea en el Programa Conjunto.

De acuerdo con las aclaraciones realizadas por el Grupo de Referencia y la Unidad de Ejecución, el Programa Conjunto partió de una estructura lógica de intervención representada por una cadena de efectos que se refleja en el PRODOC (documento de formulación del Programa), aprobado en noviembre de 2009 y que estuvo vigente hasta abril de 2010 en que fue parcialmente modificada en sus niveles iniciales (actividades, productos, beneficiarios y socios nacionales, indicadores y supuestos y estructura de gestión del Programa)

El marco de seguimiento establecido en abril de 2010 estuvo vigente hasta mayo de 2011. El plan de trabajo del Programa Conjunto para el nuevo ejercicio expone la línea de base reconstruida, elimina los productos y los sustituye por componentes y ajusta los indicadores y supuestos en los niveles resultados. El Primer informe de seguimiento semestral de junio de 2011 trata de monitorear el avance del Programa Conjunto en base a su nuevo marco de seguimiento, y presenta la siguiente estructura (resumida) en dicho marco de seguimiento:

RESULTADOS	COMPONENTES
Resultado 0 Monitoreo, seguimiento, coordinación, comunicación, incidencia, identidad, campañas, transparencia, rendición de cuentas, etc.	
Resultado 1 Dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático.	**Componente 1.1** 1.1 Proceso inclusivo en la toma de decisiones políticas, económicas y socialesde la población boliviana dinamizado. **Componente 1.2** 1.2 Mecanismos de deliberación plural establecidos en la cultura ciudadana e institucional. **Componente 1.3** 1.3 Igualdad ciudadana y de oportunidades ante la ley fortalecida.
Resultado 2 Aspectos relevantes del desarrollo legislativo, con énfasis en el modelo autonómico, consensuados entre los actores centrales.	**Componente 2.1** 2.1 Desarrollo legislativo a partir de la CPE. **Componente 2.2** 2.2 Proceso Autonómico impulsado y fortalecido .
Resultado 3 Capacidades de gestión constructiva de conflictos en temas estratégicos desarrolladas en actores e instituciones relevantes.	**Componente 3.1** 3.1 Capacidades institucionales para la gestión y prevención constructiva de conflictos, dentro del marco de una cultura de diálogo, desarrolladas.

De acuerdo con el esquema anterior, la teoría del cambio que plantea el Programa descansa en la hipótesis de que dinamizando, haciendo más plurales los procesos de toma de decisiones y fortaleciendo el acceso a leyes se garantizarán las dimensiones fundamentales del Estado de Derecho; simultáneamente favoreciendo el desarrollo del proceso legislativo e impulsando el proceso autonómico se lograrán consensuar aspectos relevantes del desarrollo legislativo; por su parte el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones para prevenir y gestionar conflictos será un elemento que junto a los anteriores (garantía en aspectos fundamentales del Estado de Derecho y consenso en el desarrollo legislativo) contribuirá a la prevención de conflictos y construcción de la Paz, tal como se define en las estrategias de los socios.

Las hipótesis implícitas en la lógica del Programa se corresponden en sus rasgos básicos con una de las posibles teorías del cambio apuntadas por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE que se incorporan en las intervenciones tendentes a la prevención de conflictos y construcción de la Paz[35]:

Theory of change	Examples of methods
Good governance: Peace is secured by establishing stable/reliable social institutions that guarantee democracy, equity, justice, and fair allocation of resources.	New constitutional and governance arrangements/entities; power-sharing structures; development of human rights, rule of law, anti-corruption; establishment of democratic/equitable economic structures; economic development; democratisation; elections and election monitoring; increased participation and access to decision making.

El CAD presenta hasta catorce posibles teorías implícitas en los programas de prevención de conflictos y construcción de la Paz, y presenta algunas sugerencias para su evaluación. Si bien, la teoría implícita en el Programa Conjunto parece adaptarse al ejemplo anterior, parece claro que toma también en consideración algunos elementos de otros posibles esquemas. Así, por ejemplo, y más allá de la teoría del cambio que el CAD presenta como "buen gobierno", el Programa Conjunto incide parcialmente también en las estrategias del modelo que el CAD denomina "cambio individual" y "cultura de paz", como se puede ver en los siguientes esquemas tomados de la publicación citada:

Theory of change	Examples of methods
Individual change: If we transform the consciousness, attitudes, behaviours and skills of many individuals, we will create a critical mass of people who will advocate peace effectively.	Individual change through training, personal transformation or consciousness-raising workshops or processes; dialogues and encounter groups; trauma healing.

Theory of change	Examples of methods
Culture of peace: If we transform cultural and societal norms, values and behaviours to reject violence, support dialogue and negotiation, and address the fundamental causes of the conflict, we can develop the long-term conditions for peace.	Peace education; poverty eradication; reduction of social inequalities; promotion of human rights; ensuring gender equality; fostering democratic participation; advancing tolerance; enhancing the free flow of information/knowledge; reducing the production of and traffic in arms.

[35] OECD (2008): Guidance on evaluating conflict prevention and peacebuilding activities. Working draft for application period. Development Assistance Committee. Paris.

El conocimiento de la teoría implícita en el Programa resulta fundamental para la evaluación no sólo para establecer las preguntas adecuadas que permitan indagar y extraer conclusiones sobre sus resultados, sino también porque de este conocimiento se derivan diferentes métodos y herramientas para encarar el ejercicio de evaluación, como se comenta en el capítulo siguiente.

3. Hipótesis, instrumentos y preguntas de la evaluación.

La presente evaluación se origina en el mandato al Secretariado, quien tiene como una de sus funciones el seguimiento y evaluación del F-ODM. Esta función se concreta a través de las instrucciones contenidas en la Estrategia de Seguimiento y Evaluación "Aprender para mejorar" y la Guía de Implementación de Programas Conjuntos del Fondo.

Se trata de una evaluación intermedia que consistirá en un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del Programa Conjunto basada en el alcance y criterios incluidos en unos Términos de Referencia elaborados al efecto.

La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación intermedia será el Programa Conjunto, entendido como el conjunto de componentes, outcomes, outputs actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de Programa Conjunto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su puesta en marcha y ejecución.

El método de evaluación propuesto en los Términos de Referencia se acerca bastante a la denominada "evaluación basada en resultados", que centra la indagación en el cumplimiento o no de la cadena de efectos entre inputs, actividades, productos, objetivos en diferentes niveles y contribución a impactos esperados, utilizando para ello la comparación entre las situaciones antes y después de la intervención. Probablemente el optar por este modelo se deba a que es el preponderante en la Cooperación Española (adoptado a su vez del CAD), pero puede no ser el más útil para un Programa de prevención de conflictos y construcción de la paz debido, fundamentalmente, a dos cuestiones:

a) Requiere líneas de base muy completas que en estos casos no están siempre disponibles antes de la intervención.

b) Tiende a olvidar el proceso. La comparación de las situaciones antes y después hace que en ocasiones no se tenga en cuenta lo que sucedió "durante", dentro del Programa y los cambios en su contexto ("black box")

Estas limitaciones del enfoque metodológico de este tipo de evaluación llevan a que en ocasiones se considere que resultan aproximaciones excesivamente cuantitativas a fenómenos complejos. Dado que otros modelos alternativos de evaluación ("del proceso", "libre de objetivos", "basada en la teoría", etc.) presentan también otras limitaciones en su aplicación, la evaluación tratará de apoyarse en las ventajas que cada uno de los diferentes tipos de evaluación presentan para la indagación sobre acciones dirigidas a la prevención de conflictos y construcción de la paz. Así:

- Se intentará observar algún indicador del proceso, especialmente los relacionados con el trabajo en conjunto entre instituciones y con la sociedad civil, más allá de cómo estén reflejados los resultados esperados en la cadena de efectos.
- Se buscará algún tipo de aproximación como las sugeridas por la evaluación "centrada en

efectos", como por ejemplo tratar de partir de cambios no esperados en la situación de conflicto para indagar "hacia atrás", en cómo se produjeron, tal como recomienda PNUD[36] para este tipo de evaluaciones[37]

- En la línea de la evaluación basada en la teoría, se intentará ir algo más allá de las relaciones entre los elementos de la cadena de efectos para determinar con algún grado de certeza si ha existido algún fenómeno durante la ejecución que estando fuera del Programa haya tenido una relación causal con el cambio previsto.
- Tal vez el instrumento más útil para valorar la teoría del cambio implícita en el Programa que nos ocupa sea la evaluación de alcances (mapeo de alcances) que propone medir el avance en el proceso hacia la construcción de paz a través de los cambios en las instituciones. Sin embargo, al no estar la intervención inicialmente preparada para realizar contrastes en el cambio de las instituciones, las conclusiones que se puedan obtener tendrán un escaso grado de certeza[38].

En definitiva, la evaluación es consciente de las dificultades de realizar un ejercicio de evaluación de una intervención como la propuesta basándose exclusivamente en modelos centrados en el análisis de las situaciones antes y después y utilizando indicadores de resultados, por lo que tratará de utilizar las herramientas más indicadas al contexto; si bien hay que indicar que el grado de certeza en las conclusiones será menor en la medida en que los datos en que se apoyen procedan de herramientas cualitativas.

En la misma línea, y por lo que se refiere a las preguntas concretas por cada uno de los criterios de la evaluación, indicar que se considerarán especialmente las aportadas por el Grupo de Referencia (en el documento "términos de referencia ajustados …"), y que ya habían sido incluidas en la matriz de evaluación del Informe de Gabinete. Son las siguientes:

NIVEL	CRITERIO	PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN (añadidas en los "TdR ajustados")
NIVEL DE PROCESO	**EFICIENCIA**	Respecto a los mecanismos de trabajo conjunto entre socios del PC: ¿Cuales funcionan satisfactoriamente? ¿Qué elementos promueven los aspectos que funcionan bien? ¿Qué elementos dificultan su funcionamiento?
		Respecto a la existencia y uso de mecanismos, metodologías, instrumentos financieros y administrativos comunes entre las agencias del Programa Conjunto: ¿Cuales funcionan satisfactoriamente? ¿Qué elementos dificultan o interfieren en un óptimo funcionamiento?
		Respecto a las posibles medidas más eficientes (sensibles) y adecuadas para responder a los problemas políticos y socioculturales identificados: ¿Qué elementos han favorecido la efectividad de las medidas adoptadas?
	APROPIACIÓN EN EL PROCESO	Respecto a la apropiación del Programa Conjunto: ¿Cuál ha sido el rol del socio principal?
		¿Qué elementos han favorecido apropiación del PC o de modalidades de acción del mismo de parte de instituciones estatales y/o organizaciones sociales?

[36] PNUD (2009): Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. NY.

[37] Siempre que no se olvide que se trata de una evaluación intermedia, y que el impacto no es un criterio considerado prioritario en los Términos de Referencia.

[38] Obviamente, hay otros modelos de evaluación que no podrán ser aplicados, dado que no estaba previsto llevar a cabo ese tipo de indagaciones (evaluación participativa, evaluación de impacto, etc.)

NIVEL	CRITERIO	PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN (añadidas en los "TdR ajustados")
NIVEL DE RESULTADOS	EFICACIA	En cuanto a los mecanismos de seguimiento del PC para medir progreso en resultados: ¿Cuáles han funcionado satisfactoriamente? ¿Qué elementos favorecen su buen funcionamiento? ¿En qué medida puede el PC atribuirse la generación de los principales logros alcanzados?
		Por lo que se refiere al grado en que el PC ha aportado medidas innovadoras en la solución de problemas: ¿Cuáles son los resultados más relevantes de su aplicación y que conclusiones nos aportan?
		Respecto a las buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles que se han identificado: ¿Cuáles son los elementos clave que favorecen su éxito?
		¿En qué medida está contribuyendo el PC a la incidencia en el marco de políticas públicas? ¿Cuáles han sido las acciones exitosas? ¿Qué elementos han favorecido el éxito?

Estas preguntas completan las inicialmente consideradas en los términos re referencia y tendrán una especial consideración en cuanto a los intentos de obtener respuestas específicas durante el proceso de evaluación.

4. Agenda y listado de preguntas por entrevistado.

El Grupo de Referencia y la Unidad de ejecución facilitaron dos documentos básicos para completar el calendario y los temas a tratar durante la evaluación: un borrador de agenda y una serie de "tópicos" a tratar. A continuación se resumen ambos documentos en una tabla, donde se incluye también la visión de la evaluación:

FECHA, HORA Y LUGAR	INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	TÓPICOS PRINCIPALES A SER ABORDADOS	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
DÍA 1. Lunes, agosto 8 de 2011 9:00 - 10.30 Lugar: Edificio Metrobol, Sexto piso	Contexto para el diseño del Programa Conjunto	CR NNUU, PNUD	Diseño del PC, incluye: • Pertinencia o la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes y, • Apropiación en el diseño o el ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida el diseño del PC ha considerado el trabajo interagencial e interinstitucional?	Contexto político del diseño
DÍA 1. Lunes, agosto 8 de 2011 10.30 – 11:00 Lugar: Edificio Metrobol, Sexto piso	Coordinadoras del Programa	CR NNUU Ministra de Autonomía		Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento del PC Logros y desafíos Relación PC y reforma de NNUU
DÍA 1. Lunes, agosto 8 de 2011 14:30 – 17:00 Lugar: Edificio Gamarra Sur, Planta Baja	Unidad Ejecutora	Coordinadora Administradora Especialista en Comunicación e incidencia Especialista en M&E Especialista en Monitoreo	Proceso del PC, incluye: • Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados • Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida el modelo de gestión del PC, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen a generar los productos y resultados previstos? Resultados del PC incluye: • Eficacia o la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa, y • Sostenibilidad o la probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los	Cambios en el diseño del PC Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
DÍA 2. Martes, agosto 9 de 2011 9:00 – 10:00 Lugar: AECID, Av. Arce N.2856	Grupo de Referencia	Socios nacionales: Ministerios de Autonomías y Culturas, Defensoría del Pueblo. Agencias de UN: ONUDD, PNUD, OCR, UE. Y AECID		Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Orientaciones para la misión de evaluación.
DÍA 2. Martes, agosto 9 de	GRUPO FOCAL	especialista OCR		Sistema de monitoreo

FECHA, HORA Y LUGAR	INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	TÓPICOS PRINCIPALES A SER ABORDADOS	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
2011 10:30 – 12:00 Lugar: Edificio Gamarra Sur, Planta Baja	Monitoreo y evaluación	Consultor línea de base Especialista en M&E de la UE	resultados establecidos?	Línea de Base
DÍA 2. Martes, agosto 9 de 2011 14:30 -16:00 Lugar: Ministerio de Autonomía, Cámara Nacional de Comercio, Piso 11	Socios nacionales y agencias	Ministerio de Autonomía	Proceso del PC, incluye: • Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados • Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida el modelo de gestión del PC, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen a generar los productos y resultados previstos? Resultados del PC incluye: • Eficacia o la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa, y • Sostenibilidad o la probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
DÍA 2. Martes, agosto 9 de 2011 16:30 -18:00 Lugar: Edificio Metrobol, Cuarto Piso		PNUD		Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción
DÍA 3. Miércoles, agosto 10 de 2011 8:30 – 10:00 Lugar: Edificio Capitán Ravelo, Calle Capitán Ravelo esq. Montevideo,N.2101		Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la Corrupción:		Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
DÍA 3. Miércoles, agosto 10 de 2011 10:30 – 12:00 Lugar: Av. 16 de Julio N.1769		Ministerio de Justicia: Viceministerio de Justicia Indígena Originario Campesina Viceministerio de Justicia y Derechos		Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción

FECHA, HORA Y LUGAR	INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	TÓPICOS PRINCIPALES A SER ABORDADOS	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
		Fundamentales:		
DÍA 3. Miércoles, agosto 10 de 2011 14:30 – 16:00 Edificio Metrobol, Tercer Piso		ONUDD		
DÍA 3. Miércoles, agosto 10 de 2011 17:00 – 18:00 Edificio Metrobol, Auditorio	GRUPO FOCAL Agencias de UN	ONUDD: OACNUDH ONU Mujeres		Unidos en la Acción Logros y desafíos
DÍA 4. Jueves, agosto 11 de 2011 8:30 – 10:00 Lugar: Calle Potosí esq. Loayza Nº1355, Piso 4	Socios nacionales y agencias	Ministerio de Cultura, Viceministerio de Descolonización:	Proceso del PC, incluye: • Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados • Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida el modelo de gestión del PC, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen a generar los productos y resultados previstos? Resultados del PC incluye: • Eficacia o la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa, y • Sostenibilidad o la probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
DÍA 4. Jueves, agosto 11 de 2011 10:30 – 12:00 Lugar: Edificio Torre Azul, Piso 10 Av.20 Octubre N.2665		OACNUDH:		Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción
DÍA 4. Jueves, agosto 11 de 2011 14:30 – 16:00 Lugar: c. Colombia N° 440, entre Héroes del Acre y General Gonzales		Defensoría del Pueblo		Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos

FECHA, HORA Y LUGAR	INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	TÓPICOS PRINCIPALES A SER ABORDADOS	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
DÍA 4. Jueves, agosto 11 de 2011 17:00 – 18:30 Lugar: Calle 20 Calacoto, Esq. Fuerza Naval N.7720		UNICEF		Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción
DÍA 5. Viernes, agosto 12 de 2011 8:30 – 10:00 Lugar: Av. Sánchez Lima Nº2278		ACOBOL		Presentación evaluación Orientaciones estratégicas Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
DÍA 5. Viernes, agosto 12 de 2011 10:30 – 12:00 Lugar: Edificio Metrobol, Piso 4		ONU Mujeres		Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos Unidos en la acción
DÍA 5. Viernes, agosto 12 de 2011 14:30 – 16:00		Ministerio de Salud		Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
DÍA 5. Viernes, agosto 12 de 2011 16:30 – 18:00 Lugar: Edificio Barcelona, Piso		OPS-OMS		Orientaciones estratégicas generales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos

FECHA, HORA Y LUGAR	INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	TÓPICOS PRINCIPALES A SER ABORDADOS	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
4				Unidos en la acción
DÍA 8. Lunes, agosto 15 de 2011 8:30 – 10:00 Lugar: Edificio Cadeco, Piso 13. Av. 6 de Agosto esq. Campos.	Socios nacionales	Asamblea Legislativa Plurinacional UJEDC		Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos
DÍA 8. Lunes, agosto 15 de 2011 10:30 – 12:00 Lugar: Edificio Cadeco, Piso 13. Av. 6 de Agosto esq. Campos.		Pacto de Unidad		
DÍA 9. Martes, agosto 16 de 2011 9:00 – 10:30 Lugar: Edificio Gamarra Sur, Planta Baja	GRUPO FOCAL Comunicación e Incidencia	**CINU, ODMs, Página 7, Unidad Ejecutora, Convivir Sembrar Paz**	Resultados del PC incluye: • Eficacia o la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa, y • Sostenibilidad o la probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?	
DÍA 9. Martes, agosto 16 de 2011 11:00 – 12:30 Lugar: AECID, Av. Arce N.2856	Lugar: AECID, Av. Arce N.2856	AECID	Diseño del PC, incluye: • Pertinencia o la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes y,	Presentación evaluación Orientaciones estratégicas generales Alineamiento con políticas nacionales Gestión del PC Sistema de monitoreo Logros y desafíos

FECHA, HORA Y LUGAR	INSTITUCIÓN / ENTIDAD / COLECTIVO	ENTREVISTADO	TÓPICOS PRINCIPALES A SER ABORDADOS	ALGUNOS TEMAS A SER CONTEMPLADOS
			• Apropiación en el diseño o el ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre intervenciones de desarrollo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida el diseño del PC ha considerado el trabajo interagencial e interinstitucional? Proceso del PC, incluye: • Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, etc.) se han convertido en resultados • Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre intervenciones de desarrollo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida el modelo de gestión del PC, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen a generar los productos y resultados previstos? Resultados del PC incluye: • Eficacia o la medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa, y • Sostenibilidad o la probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo Ejemplo de pregunta: ¿En qué medida está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?	Coordinación entre actores

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO V:

Documento Plan de monitoreo y evaluación interventana

PLAN DE MONITOREO INTERVENTANAS

PROGRAMAS CONJUNTOS

Bolivia, junio de 2011

ANTECEDENTES

El Fondo para el logro de los ODMs (F-ODM) debe ser un mecanismo de cooperación orientado hacia resultados, centrado en obtener resultados que tengan repercusiones positivas para la población y las instituciones de cada país donde realiza operaciones. El proceso continuo de vigilancia y evaluación es importante ya que puede proporcionar orientación para las intervenciones programáticas y contribuir a la generación y gestión del conocimiento.

Con relación al Monitoreo y Evaluación (M&E), cada Programa Conjunto (PC):

- Tiene un marco de monitoreo y evaluación con sus indicadores cuantitativos y cualitativos;
- Presenta informes trimestrales, semestrales y anuales;
- Será sujeto a una evaluación de medio término para apoyar a señalar posibles ajustes que mejoren el impacto;
- Realizará una evaluación final.

El Secretariado del F-ODM realizó una misión en Bolivia en junio-julio 2010, y entre las observaciones relacionadas a M&E cabe destacar que a nivel de los PCs individuales cada programa debe contar con:

- Líneas de base;
- Definición de beneficiarios meta y criterios para definirlos;
- Indicadores adecuados (SMART) para medir el avance del PC (afinados para que no sean demasiados indicadores, que incluyan indicadores de proceso y cualitativos, que exista claridad sobre la periodicidad de medición y sobre las responsabilidades de cada actor en la recolección de los medios de verificación); y,
- Metas anuales, al menos para el año de implementación en curso.

La misión también recomienda seguir profundizando a través de aproximaciones comunes en materia de M&E. Para avanzar en la agenda común de M&E, se realizó un taller interventanas especializado sobre monitoreo y evaluación en julio de 2010 con el objetivo de intercambiar métodos, instrumentos y experiencias entre los PCs, así como también lograr la identificación de unos indicadores mínimos comunes de seguimiento a los PCs como programa país. Participaron los técnicos que trabajan en M&E de las Unidades Ejecutoras y los puntos focales de las agencias líderes de cada programa, personal técnico especializado en M&E de la AECID en Bolivia, y el experto en Monitoreo y Evaluación de la Oficina del Coordinador Residente de Ecuador.

Este plan responde al nivel de unidad de análisis de país para medir las contribuciones y resultados de los cuatro Programas Conjuntos y los efectos derivados de su acción

conjunta; mientras que cada PC es responsable del monitoreo a nivel de programa; de los objetivos del nivel temático por ventana; y de los ODMs específicos[39].

OBJETIVO DEL PLAN DE MONITOREO INTERVENTANAS

Este Plan de Monitoreo y Evaluación pretende ser una herramienta de gestión y apoyo a la toma de decisiones para todas las entidades participantes con el objetivo de contribuir a la mejora y la eficiencia de la ayuda a través de la provisión de información sobre los avances y resultados de los Programas Conjuntos. También se considera útil la sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas que pueden surgir a partir de los indicadores de interagencialidad.

A continuación se presentan los indicadores comunes que miden la contribución del conjunto de los PCs en los niveles de gestión y de efectos en los beneficiarios y, que se enmarcan en la Declaración de Paris y, que se han organizado en los siguientes apartados:

- Indicadores mínimos;
- Indicadores de alineación y mutua responsabilidad;
- Indicadores de interagencialidad;
- Indicadores de efecto.

INDICADORES MÍNIMOS CON BASE EN LA DECLARACIÓN DE PARIS

Con base en los indicadores presentados por la AECID en el taller interventana especializado sobre monitoreo & evaluación en julio 2010, se han identificado 9 indicadores que -al cumplir con los mismos- evidenciarán el esfuerzo mínimo para asegurar que los Programas Conjuntos hayan sido diseñados y que sus mecanismos de implementación se enmarcan en los compromisos adquiridos por países y donantes plasmados en la Declaración de Paris.

Apropiación

***1.1** Los socios tienen estrategias de desarrollo operativas*

Se ha validado el objetivo del Programa con el órgano rector del sector o entidad equivalente que evidencie que el mismo se enmarca en algún o algunos de los objetivos del PND.

Alineamiento

***1.2** Los flujos de ayuda se alinean con las prioridades nacionales*

[39] Los cuatro niveles de unidad de análisis (PC; país; ventana; ODM) se han definido en el documento "*Monitoring and Evaluation System*" del F-ODM. www.mdgfund.org/es. Si bien este Plan vincula los indicadores temáticos del F-ODM con algunos indicadores sectoriales del país, la responsabilidad principal de dar el seguimiento y reportar sobre estos indicadores es de cada Programa Conjunto.

Se han identificado y priorizado las actividades a realizar en los PCs conjuntamente con los socios nacionales, de modo que se evidencie una vinculación con los objetivos sectoriales e institucionales del/los sectores relacionados y/o de las contrapartes beneficiarias del país.

***1.3** Integración a las estructuras formales de entidades públicas*

Se evitan estructuras de implementación paralelas, asegurando la transferencia paulatina de las capacidades generadas, y de las unidades de ejecución de cada programa, a fin de que se integren a las estructuras formales de las entidades públicas. Se cuenta con Estrategias de Salida graduales de cada ventana hacia la o las entidades socias en la ejecución.

***1.4** La ayuda es más predecible*

Las acciones a ser realizadas por los programas tienen un marco de planificación financiera plurianual, a partir de un cumplimiento mínimo de 70% de ejecución por año programático.

***1.5** La ayuda es más desligada*

Se disminuye la condicionalidad. La norma aplicada para adquisiciones de bienes o servicios aplica criterios de competitividad y participación para proveedores de cualquier nacionalidad.

Armonización

***1.6** Uso de disposiciones o procedimientos comunes*

Se tiene establecido un manual de operaciones que señala procedimientos comunes entre Ventanas (análisis, monitoreo, evaluaciones, misiones, auditorias, etc.)

***1.7** Fomentar análisis comunes*

Existen espacios de coordinación entre las entidades participantes en cada programa, y entre los programas.

Gestión por resultados

***1.8** Marco Orientado a Resultados*

Se han identificado y acordado entre las entidades participantes en cada programa indicadores de gestión para resultados de desarrollo / impacto para su monitoreo y evaluación dentro de los planes nacionales y sectoriales. Las estrategias de M&E deben ser transparentes y participativas.

Mutua Responsabilidad

***1.9** Mutua Responsabilidad: cualitativo*

Los PCs en su conjunto tienen una herramienta de monitoreo y evaluación que permita emitir, para valoración conjunta del Gobierno, informes que evidencien el

estado de situación de las cuatro ventanas con relación al PND[40] y los Planes Sectoriales y ODMs.

Para estos indicadores no hay una línea de base, y simplemente cumplen o no. En el anexo 2 se presentan los indicadores y su cumplimiento a nivel de cada programa conjunto.

INDICADORES DE ALINEACIÓN Y MUTUA RESPONSABILIDAD

Aparte del *check list*, basado en los indicadores de seguimiento a los compromisos de París, se han identificado tres indicadores que apuntan a medir el grado de alineación y mutua responsabilidad. La línea de base para estos indicadores es 0 (cero), ya que solamente se puede hacer la medición de los cuatro programas conjuntos a partir de su inicio, y evaluar el progreso hacia la meta establecida para cada indicador.

***2.1** Reforzar capacidades con programas coordinados*

La Asistencia Técnica de los PCs emana de necesidades institucionales identificadas conjuntamente con la contraparte pública y otros donantes que apoyan a un sector y/o entidad similar.

Indicador

- Porcentaje de los fondos que se destina al fortalecimiento de capacidades nacionales y/o locales.[41]

Meta

- Para 2012, 30% de los fondos se destina al fortalecimiento de capacidades nacionales y/o locales.

***2.2** Utilización de sistemas nacionales fiables*

La agencias de las NNUU proveen la información financiera requerida para que las contrapartes gubernamentales y no-gubernamentales implementadoras de los programas puedan registrar o inscribir los recursos debidamente. Pretende conocer en qué medida los PCs se gestionan y ejecutan utilizando los sistemas de presupuesto, registro, información y auditoria nacionales.

Indicador

- Porcentaje de los fondos que se inscribe o registra en el sistema nacional.

Meta

- Para el 2012, se inscriben el 100% de los fondos que califican para ser inscritos en el sistema nacional.

---

[40] *Plan Nacional de Desarrollo. Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien.*

[41] Se medirá el fortalecimiento de capacidades tomando como guía el documento *Medición de la capacidad* (PNUD, 2010) que tiene como enfoque la medición a nivel de productos y actividades, y que apunta a cambios en: Arreglos institucionales; Conocimiento; Liderazgo y; Rendición de cuentas. Cada PC, con el apoyo del grupo de trabajo interventanas de M&E, definirá los criterios adecuados para su programa

2.3 *Mutua Responsabilidad: cuantitativo*

Los PCs en su conjunto cuentan con un Comité Directivo Nacional, que procura optimizar el trabajo intersectorial promoviendo una mayor vinculación entre diferentes instancias del gobierno nacional, asimismo, permite emitir valoraciones conjuntas entre el Gobierno nacional, el donante (el Gobierno de España) y el Sistema de Naciones Unidas) y, sobre el estado de situación de los cuatro programas y su avance en conjunto con relación al PND, los Planes Sectoriales y los ODMs.

Indicador

- Número de veces al año que se reúne el Comité Directivo Nacional.

Meta

- El Comité Directivo Nacional se reúne al menos dos veces al año

INDICADORES DE INTERAGENCIALIDAD

El F-ODM ha definido los siguientes indicadores para medir los esfuerzos de colaboración en el marco de la iniciativa "Unidos en la acción" y la eficacia de las actividades de desarrollo de conformidad con la Declaración de París:

3.1 *Número de prácticas de gestión (financiera, contratación pública, gastos comunes, etc.) realizadas conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución.*

Meta:

- Al menos cuatro prácticas de gestión conjunta al año acumuladas por los cuatro PCs.

3.2 *Número de tareas analíticas conjuntas (reuniones de Comités Técnicos Interagenciales, estudios, diagnósticos, productos conjuntos, etc.) realizadas conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución para los PCs.*

Meta:

- Al menos cuatro tareas analíticas conjuntas al año acumuladas por los cuatro PCs.[42]

3.3 *Número de misiones conjuntas llevadas a cabo conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución para los PCs.*

Meta:

- Al menos cuatro misiones conjuntas al año acumuladas por los cuatro PCs.

Estos indicadores apuntan a medir la interagencialidad y en los informes semestrales y anuales se brinda información al respecto. Se presenta un resumen de los indicadores de los PCs, basado en los informes semestrales de enero a junio 2010 (ver anexo 3).

[42] Cada tarea analítica debe contar con una fuente de verificación como soporte (acta, informe, estudio, etc.).

A partir de la información de estos cuadros se espera recuperar buenas prácticas que sirvan para mejorar el trabajo interagencial en otros ámbitos.

INDICADORES DE EFECTO

Para evaluar el apoyo del F-ODM a través de los Programas Conjuntos a la construcción e implementación de las políticas de desarrollo del país, a nivel de efecto se analizará la contribución de los PCs al fortalecimiento de las capacidades nacionales para promover la interinstitucionalidad y multisectorialidad, se investigará la contribución de los Programas al avance hacia el logro de los ODMs.

Como base para el análisis tenemos el Plan Nacional de Desarrollo Bolivia Soberana Productiva y Democrática para Vivir Bien y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por su sigla en inglés), el documento de programación conjunta entre el Sistema de las Naciones Unidas y el Gobierno de Bolivia. Es el marco estratégico programático del país que se basa en un proceso de pensar y planificar de manera conjunta entre las agencias del Sistema de las Naciones Unidas. En Bolivia, el UNDAF actual firmado entre Naciones Unidas y el Gobierno de Bolivia en 2007 y tiene vigencia de 2008 a 2012. Tiene cinco resultados marco, llamados *outcomes*, y en el cuadro 1 se precisan los resultados del UNDAF a los que contribuyen los cuatro Programas Conjuntos, así como la identificación de los ODMs relacionados con cada programa.

CUADRO 1.

Resultados del UNDAF y ODMs a los que contribuyen los PCs

PC	*Outcomes UNDAF*	*Objetivo del Desarrollo del Milenio*
Paz	*Outcome 1*. Gobernabilidad democrática profundizada con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos para la construcción de una sociedad intercultural y con equidad de género y generacional.	Fortalece y promueve las condiciones básicas necesarias para lograr los ODM**s**.
ISAN	*Outcome 2*. Desnutrición disminuida, principalmente en niños y niñas menores de cinco años, con énfasis en el menor de dos años, mujeres gestantes y lactantes, con alimentación complementaria, atención prioritaria de enfermedades prevalentes, acciones de movilización y educación nutricional y la promoción de soberanía alimentaria.	Erradicar la pobreza extrema y el hambre (ODM1) Reducir la mortalidad infantil (ODM4) Mejorar la salud materna (ODM5)
SP	*Outcome 4*. Capacidades institucionales y de organizaciones productivas fortalecidas en temas de desarrollo productivo y de generación de empleo con manejo sostenible de recursos naturales y medioambiente.	Erradicar la pobreza extrema y el hambre (ODM1) Garantizar la sostenibilidad ambiental (ODM7) Fomentar una asociación mundial para el desarrollo (ODM8)
Género	***Outcome 4*. Capacidades institucionales y de organizaciones productivas fortalecidas en temas de desarrollo productivo y de generación de empleo con manejo sostenible de recursos naturales y medioambiente.** ***Outcome 3*. Población excluida y marginada cuenta con capacidades individuales y comunales desarrolladas que promueven su inclusión social, el ejercicio pleno de sus derechos y el mejoramiento de su calidad de vida.**	**Erradicar la pobreza extrema y el hambre (ODM1)** **Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer (ODM3)**

Se pretende evaluar cuánto se ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades nacionales a (a nivel de efecto) y a los ODMs (proceso) a través de la acumulación del trabajo realizado por los cuatro PCs con base en tres indicadores base:

***4.1** Fortalecimiento de las capacidades nacionales*

Promover el fortalecimiento de las capacidades nacionales para la articulación interinstitucional y multisectorial con el resultado esperado de lograr un mayor impacto de las intervenciones para el desarrollo.

Indicadores

4.1 a Sistematización de las lecciones aprendidas de la gestión interinstitucional y multisectorial realizada y transferencia a los socios nacionales y a donantes.

4.1 b Número de mecanismos de gestión interinstitucionales y/o multisectoriales creados en el marco de los PCs que cuenten con financiamiento propio al cierre del PC (sostenibilidad financiera).

Metas

- Conocimiento sobre la gestión interinstitucional y multisectorial sistematizado y difundido ampliamente.
- Al menos 3 mecanismos de gestión interinstitucional y/o multisectorial sostenibles en el tiempo por contar con financiamiento propio.

***4.2** Contribución al avance hacia el logro de los ODMs*

Se pretende aproximarse a la contribución de los PCs al avance hacia el logro de los ODMs por medio de la aplicación de los indicadores de los PCs ligados a los indicadores temáticos relacionados con los ODMs sobre los cuales los PCs de las ventanas de Género, ISAN, Sector Privado y Paz, reportan semestralmente, según el formato dado por el Secretariado del F-ODM.[43]

Indicadores Género

4.2 a Número de normas, políticas o planes adoptados que abordan explícitamente cuestiones vinculadas a la discriminación de género y promueven la igualdad de género y/o el empoderamiento de la mujer.

4.2 b Número de instituciones, funcionarios y ciudadanos formados con la ayuda del Programa Conjunto para tomar decisiones informadas en cuestiones relacionadas con el género

[43] Véase el Anexo 4 para ver la vinculación entre los indicadores temáticos del F-ODM con los indicadores de los PCs.

4.2 c Número de mujeres empoderadas y/o capacitadas con el apoyo del PC que hayan tenido acceso a y/o mejorado sus derechos económicos

Indicadores ISAN

4.2 d Número de niños menores de 2 años que sufren de subnutrición y/o inseguridad alimentaria en las áreas de intervención

4.2 e Prevalencia de atrofia en el crecimiento

4.2 f Número de personas afectadas por intervenciones y/o estrategias ampliadas de producción doméstica de alimentos y diversificación y enfoques específicos al género con el apoyo del Programa Conjunto

4.2 g Número de normas, políticas y planes relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición infantil elaborados o revisados con ayuda del Programa

4.2 h Número de sistemas de información apoyados por el Programa Conjunto que proporcionan datos desagregados sobre seguridad alimentaria y nutrición

4.2 i Número de personas atendidas por el Programa Conjunto que reciben tratamiento contra la subnutrición y/o servicios de refuerzo de la seguridad alimentaria en las áreas de intervención

Indicadores Sector Privado

4.2 j Número de normas, políticas o planes apoyados por el Programa Conjunto relacionadas con el desarrollo empresarial (incluida la industria agrícola)

4.2 k Número de empresarios y/o entidades afectadas por las normas, políticas o planes

4.2 l Tipo y número de intervenciones de asistencia técnica, servicios desarrollo empresarial, acceso a financiamiento, certificación etc. realizadas con el apoyo del Programa Conjunto dirigidas a mejorar las capacidades empresariales, la competitividad y/o el acceso a los mercados y número total de personas que han recibido ayuda directa a través de estas intervenciones

4.2 m Número de asociaciones de empresarios creadas o fortalecidas

4.2 n Número de asociaciones de agricultores que obtuvieron algún tipo de beneficio económico como resultado de las intervenciones del Programa

4.3 *Contribución a la consolidación de la paz y la prevención del conflicto*

Si bien el ámbito de acción de la Ventana de Paz no corresponde a ninguno de los ODMs específicos, constituye una base para el desarrollo. La consolidación de la paz consiste en medidas dirigidas a reducir el riesgo de caer en los conflictos mediante el fortalecimiento de las capacidades nacionales en todos los niveles para la gestión de conflictos, medidas necesarias debido al impacto negativo que la violencia y las tensiones tienen en la estabilidad, el desarrollo y en el logro de los ODMs. En ese contexto, se propone el siguiente indicador:

Indicador Paz

4.3 a Proceso de transición de modelo democrático desarrollado entre la sociedad y el Estado para acelerar el logro de los ODMs y consolidar el Vivir Bien de forma participativa e intercultural.

Meta

- Número de grupos sociales vulnerables y nuevos actores relevantes que entienden y participan en la construcción del nuevo Estado con mayor capacidad de ejercer la ciudadanía integral.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Una parte fundamental de este Plan es la recopilación y sistematización de las experiencias de los Programas Conjuntos para generar conocimiento que pueda ser compartido, transferido y aplicado por actores interesados, incluyendo en ámbitos similares de programación interinstitucional y multisectorial.

Se ha establecido un grupo de trabajo interventanas sobre M&E, compuesto por los responsables de monitoreo y evaluación en cada programa. Se reúnen trimestralmente o cuando los temas a discutir ameritan una reunión y se convoca desde la OCR. El rol de este grupo es de intercambiar información, conocimiento y experiencias sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas en la implementación y seguimiento a los programas conjuntos. Cumple una función de apoyo entre pares para fortalecer el trabajo de monitoreo dentro de cada programa, y el seguimiento interventanas.

La difusión de los resultados de la gestión del conocimiento se define con base en los productos de conocimiento desarrollados y al análisis de los posibles interesados en la transferencia del conocimiento, y que podrá ser planteada entre las actividades a desarrollarse dentro del Plan Interventanas de Comunicación. Se enfatiza la transferencia entre pares.

HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN

Las herramientas básicas de este Plan son las que ya han sido elaboradas por el Secretariado del F-ODM, como son los informes trimestrales y semestrales, las evaluaciones de medio término y finales. La OCR participará en visitas de seguimiento a nivel de campo, así como también en las evaluaciones de medio término. Asimismo, se desarrollará un formato Excel como instrumento de seguimiento interventanas.

Para iniciar la aplicación de este plan se contratará un consultor que elaborará un sistema en Excel para medir los avances y construir los gráficos e insumos necesarios para informes anuales de seguimiento conjunto. La OCR se encargará de alimentar dicho sistema basado en la información trimestral y semestral; y elaborar informes consolidados al menos una vez al año, con base en los insumos de los Programas Conjuntos. Estos informes serán discutidos en el grupo de trabajo interventana sobre

M&E y compartidos con el CDN y los CGPs. En este sentido, el Grupo Interventanas de M&E arriba mencionado también juega un rol importante en el seguimiento a este Plan.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

La OCR se encargará de alimentar el sistema de monitoreo interventanas basada en la información trimestral y semestral que genera cada PC a través de los formatos del F-ODM. Además, se encargará de analizar los datos y elaborar informes consolidados al menos una vez al año, con base en los informes del sistema y los insumos de los PCs a través del grupo de trabajo interventanas sobre M&E.

Los informes consolidados anuales serán presentados y discutidos en el CDN, donde se podrá decidir acciones pertinentes a tomarse. La OCR incorporará las recomendaciones del CDN en los informes consolidados antes de compartirlos con los CGPs de todos los PCs.

CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Para afinar y después implementar este Plan de Monitoreo y Evaluación se realizarán las actividades definidas en el cuadro de abajo.

Cronograma de actividades:

Actividad	Cronograma									Insumos	Costo (USD)	Fuente de financiamiento
	2011				2012				2013			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1			
1.1 Desarrollo y validación sistema común de M&E	X	X								Trabajo conjunto con monitores	0	N/A
1.2 Elaboración del la herramienta de seguimiento conjunto (excel)		X	X							Consultoría	1500,00	
1.3 Levantamiento de información para actualización de los avances			X		X		X		X	Basado en informes trimestrales y semestrales	0,00	N/A
1.4 Reuniones grupo interventana de seguimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Reuniones	450,00	Agencias y OCR
1.5 Gestión de conocimiento: Sistematización de lecciones aprendidas				X				X	X	Informes eval. medio término, consultoría (incl. viajes y publicación)	6000,00	
1.6 Participación de la OCR en visitas de campo de monitoreo*	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Viajes y viáticos (10 viajesx3 días)	3500,00	Cada PC
										TOTAL ESTIMADO	**11450,00**	

El presupuesto requerido para implementar estas actividades es el siguiente:

Descripción	*Costo (USD)*
Consultorías de apoyo puntual (incl. publicación de la sistematización final)	**7,500**
Talleres, reuniones	**450**
Viajes de monitoreo	**3,500**
Total	***11,450***

Para financiar este trabajo, cada Programa Conjunto debe aportar proporcionalmente según el monto total de cada programa como parte de los fondos destinados a los temas interventanas.

ANEXO 1. LISTADO DE INDICADORES

Indicadores mínimos

1.1 Los socios tienen estrategias de desarrollo operativas

1.2 Los flujos de ayuda se alinean con las prioridades nacionales

1.3 Integración a las estructuras formales de las entidades públicas

1.4 La ayuda es más predecible

1.5 La ayuda es más desligada

1.6 Uso de disposiciones o procedimientos comunes

1.7 Fomentar análisis comunes

1.8 Marco Orientado a Resultados

1.9 Mutua Responsabilidad (cualitativo)

Indicadores de alineación y mutua responsabilidad

2.1 Reforzar capacidades con programas coordinados: Porcentaje de los fondos que se destina a fortalecimiento de capacidades nacionales y/o locales

2.2 Utilización de sistemas nacionales fiables: Porcentaje de los fondos se inscribe o registra en el sistema nacional

2.3 Mutua responsabilidad (cuantitativo): Número de veces al año que se reúne el Comité Directivo Nacional

Indicadores de interagencialidad

3.1 Número de prácticas de gestión (financiera, contratación pública, gastos comunes, etc.) realizadas conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución.

3.2 Número de tareas analíticas conjuntas (reuniones de Comités Técnicos Interagenciales, estudios, diagnósticos, productos conjuntos, etc.) realizadas conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución para los PCs.

3.3 Número de misiones conjuntas llevadas a cabo conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución para los PCs.

Indicadores de efecto

4.1 a Sistematización de las lecciones aprendidas de la gestión interinstitucional y multisectorial realizada y transferida a los socios nacionales y a donantes.

4.1 b Número de mecanismos de gestión interinstitucionales y/o multisectoriales creados en el marco de los PCs que cuenten con financiamiento propio al cierre del PC.

4.2 a Número de normas, políticas o planes adoptados que abordan explícitamente cuestiones vinculadas a la discriminación de género y promueven la igualdad de género y/o el empoderamiento de la mujer

4.2 b Número de instituciones, funcionarios y ciudadanos formados con la ayuda del Programa Conjunto para tomar decisiones informadas en cuestiones relacionadas con el género

4.2 c Número de mujeres empoderadas y/o capacitadas con el apoyo del PC que hayan tenido acceso a y/o mejorado sus derechos económicos

4.2 d Número de niños menores de 2 años que sufren de subnutrición y/o inseguridad alimentaria en las áreas de intervención

4.2 e Prevalencia de atrofia en el crecimiento

4.2 f Número de personas afectadas por intervenciones y/o estrategias ampliadas de producción doméstica de alimentos y diversificación y enfoques específicos al género con el apoyo del Programa Conjunto

4.2 g Número de normas, políticas y planes relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición infantil elaborados o revisados con ayuda del Programa

4.2 h Número de sistemas de información apoyados por el Programa Conjunto que proporcionan datos desagregados sobre seguridad alimentaria y nutrición

4.2 i Número de personas atendidas por el Programa Conjunto que reciben tratamiento contra la subnutrición y/o servicios de refuerzo de la seguridad alimentaria en las áreas de intervención

4.2 j Número de normas, políticas o planes apoyados por el Programa Conjunto relacionadas con el desarrollo empresarial (incluida la industria agrícola)

4.2 k Número de empresarios y/o entidades afectadas por las normas, políticas o planes

4.2 l Tipo y número de intervenciones de asistencia técnica, servicios desarrollo empresarial, acceso a financiamiento, certificación etc. realizadas con el apoyo del Programa Conjunto dirigidas a mejorar las capacidades empresariales, la competitividad y/o el acceso a los mercados y número total de personas que han recibido ayuda directa a través de estas intervenciones

4.2 m Número de asociaciones de empresarios creadas o fortalecidas

4.2 n Número de asociaciones de agricultores que obtuvieron algún tipo de beneficio económico como resultado de las intervenciones del Programa

4.2 o Proceso de transición de modelo democrático desarrollado entre la sociedad y el Estado para acelerar el logro de los ODMs y consolidar el Vivir Bien de forma participativa e intercultural.

ANEXO 2. CHECK LIST DE INDICADORES MÍNIMOS DE LA DECLARACIÓN DE PARIS Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PCS

Indicador	*Paz*	*ISAN*	*Gen*	*SP*	*Observaciones*
1.1 Socios tienen estrategias de desarrollo operativas	x	x	x	x	Los Documentos de Proyectos firmados tienen las estrategias mínimas de operación
		x		x	Manuales/reglamentos internos de operaciones (por ventana)
1.2 Flujos de ayuda alineados con prioridades nacionales	x	x	x	x	Se evidencia en los Documentos de Proyectos firmados, los POAs acordados y la amplia participación de los sectores en los espacios de gobernanza
1.3 Integración a las estructuras formales de las entidades públicas		x		x	Las ventanas no tienen Unidades Ejecutoras propias
					Los PCs cuentan con estrategias de salida que contemplan la transferencia de capacidades a las entidades publicas
1.4 La ayuda es más predecible (*planificación financiera plurianual*)	x	x	x	x	Los documentos de proyectos firmados incluyen un marco general de planificación para la vida de cada programa. Del F-ODM se recibe desembolsos anuales, y se cuenta con el requisito de un mínimo de 70% de ejecución por año programático. Asimismo, por el hecho de que el Estado no cuenta con un sistema financiero plurianual, y por la corta vigencia de los PCs y la necesidad de poder responder al contexto de las demandas nacionales y locales, se hacen Planes anuales más detallados.
1.5 La ayuda es más desligada (*menos condicionalidad, mayor competitividad*)	x	x	x	x	Se aplican procedimientos y normas nacionales y del SNU, asegurando transparencia y competitividad[44]
1.6 Uso de disposiciones o procedimientos comunes	x	x	x	x	Se cuenta con un guía común para la implementación de los PCs; estrategias del F-ODM para comunicación e Incidencia, para M&E y para transversalización de género; y un Plan de Acción Conjunta Interventana a nivel de país.
1.7 Fomentar análisis comunes	x	x	x	x	A través de CGPs, misiones conjuntas, etc.
1.8 Marco Orientado a Resultados *(estrategias de M&E transparentes y participativas)*	x	x	x	x	Los Planes de M&E están enmarcados en planes nacionales y sectoriales. Se entiende participativo como el nivel de involucramiento de los actores (beneficiarios, ejecutores, socios, agencias) en todos etapas de M&E – desde el diseño, la validación, el monitoreo y la rendición de cuentas. La transparencia se entiende como la disponibilidad de la información para todos actores.
1.9 Mutua Responsabilidad *(herramientas e instancias)*	**x**	**x**	**x**	**x**	Se cuenta con este Plan conjunto de M&E y con el mecanismo del Comité Directivo Nacional

[44] En los Documentos de Proyectos firmados se establecen las normas a aplicar para los procedimientos. Además, se estipula el fortalecimiento de capacidades para asegurar la sostenibilidad de los programas a través de la transferencia de los mismos a entidades nacionales.

ANEXO 3. INDICADOR: PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Indicador: Número de prácticas de gestión realizadas conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución				
Programa	***Línea base***	***Valor Actual***	***Medios de Verificación***	***Métodos de Recolección***
Género	Proceso de adquisiciones para lograr acuerdo sobre concesión de micro-capital entre socios de ejecución e institución receptora realizado de manera conjunta entre agencias SNU. Antes del PC: 0 procesos Primera fase del PC: Contratos firmados por separado, diferenciando servicios: 7 contratos; total USD 784,573	Segunda Fase: Proceso realizado de manera conjunta entre agencias de la ONU. Contratos firmados por separado diferenciando servicios: 5 contratos; monto total USD 2,247,143	Procesos realizados documentados y contratos firmados	Invitaciones Directas Licitaciones Públicas
Paz	0	Proceso de contratación de la UE en coordinación con las agencias y el gobierno. Programación conjunta de planes anuales y modificaciones financieras a través de dos talleres participativos (8 de feb, 15 de junio).	Actas de evaluación y selección	
ISAN	0	1 formato común de solicitud de recursos	N de formatos aprobados por el CGP	Notas de reuniones CGP
SP	0	3 planes de trabajo de Agencias (FAO, PMA, OIT) y de sus respectivas contrapartes han sido acordados en forma conjunta.	Presupuestos preliminares	Actas de la reuniones

ANEXO 4. INDICADOR: VINCULACIÓN ENTRE INDICADORES TEMÁTICOS DEL F-ODM E INDICADORES DE LOS PCS

Indicador de la ventana temática -según formato de informe semestral dado por el FODM	*Indicador del PC utilizado como proxy para acercarse al indicador predefinido en el informe semestral*
GENERO	
4.2 a Número de normas, políticas o planes adoptados que abordan explícitamente cuestiones vinculadas a la discriminación de género y promueven la igualdad de género y/o el empoderamiento de la mujer	en proceso de análisis de vinculación
4.2 b Número de instituciones, funcionarios y ciudadanos formados con la ayuda del Programa Conjunto para tomar decisiones informadas en cuestiones relacionadas con el género	en proceso de análisis de vinculación
4.2 c Número de mujeres empoderadas y/o capacitadas con el apoyo del PC que hayan tenido acceso a y/o mejorado sus derechos económicos	en proceso de análisis de vinculación
ISAN	
4.2 d Número de niños menores de 2 años que sufren de subnutrición y/o inseguridad alimentaria en las áreas de intervención	Número de niños y niñas de 6 a 23 meses que sufren desnutrición crónica y anemia en las áreas de intervención
4.2 e Prevalencia de atrofia en el crecimiento	Prevalencia de desnutrición crónica y anemia en niños y niñas de 6 a 23 meses
4.2 f Número de personas afectadas por intervenciones y/o estrategias ampliadas de producción doméstica de alimentos y diversificación y enfoques específicos al género con el apoyo del Programa Conjunto	Número de familias apoyadas por intervenciones y/o estrategias ampliadas de producción doméstica de alimentos y diversificación y enfoques específicos al género con el apoyo del Programa Conjunto
4.2 g Número de normas, políticas y planes relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición infantil elaborados o revisados con ayuda del Programa	Número de normas, políticas y planes sobre seguridad alimentaria y nutrición infantil, con los que se relaciona el PC
4.2 h Número de sistemas de información apoyados por el Programa Conjunto que proporcionan datos desagregados sobre seguridad alimentaria y nutrición	Número de sistemas de información apoyados por el PC que proporcionan datos desagregados sobre seguridad alimentaria y nutrición
4.2 i Número de personas atendidas por el Programa Conjunto que reciben tratamiento contra la subnutrición y/o servicios de refuerzo de la seguridad alimentaria en las áreas de intervención	Número de familias participantes en el Programa Conjunto que reciben apoyo contra la desnutrición y/o servicios de refuerzo de la seguridad alimentaria en las áreas de intervención
SECTOR PRIVADO	
4.2 j Número de normas, políticas o planes apoyados por el Programa Conjunto relacionadas con el desarrollo empresarial (incluida la industria agrícola)	Ind. 1.1. Actualización e implementación de la política pública de producción ecológica. Sociabilización y promoción de la ley 3525.
4.2 k Número de empresarios y/o entidades afectadas por las normas, políticas o planes	Ind. 1.3. Capacitación de autoridades del Gobierno para la implementación de políticas públicas que promuevan procesos de coordinación público - privada para impulsar la producción ecológica.
4.2 l Tipo y número de intervenciones de asistencia técnica, servicios desarrollo empresarial, acceso a financiamiento, certificación etc. realizadas con el apoyo del Programa Conjunto dirigidas a mejorar las capacidades empresariales, la competitividad y/o el acceso a los mercados y número total de personas que han recibido ayuda directa a través de estas intervenciones	Ind. 2.1. 5.000 pequeños productores reciben: asistencia técnica para el incremento de su producción ecológica y asesoramiento para la comercialización y promoción de sus productos.
4.2 m Número de asociaciones de empresarios creadas o fortalecidas	Ind. 1.5. 6 consejos municipales y 2 consejos departamentales púbico privados creados y/o fortalecidos hacia mercados de productos ecológicos.
4.2 n Número de asociaciones de agricultores que obtuvieron algún tipo de beneficio económico como resultado de las intervenciones del Programa	Ind. 2.2. 2000 familias de productores mejoran sus procesos de post cosecha e innovan el procesamiento de sus productos ecológicos.

Indicador: TAREAS ANALÍTICAS

Indicador: Número de tareas analíticas realizadas conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución para los PCs				
Programa	***Línea base***	***Valor Actual***	***Medios de Verificación***	***Métodos de Recolección***
Género	0	Reflexión y evaluación conjunta sobre el abordaje de la temática de género en el que se basa el diseño del PC.	Acta de reunión CGP 14 de junio de 2010	Discusión Interagencial sobre el tema en reunión
Paz	0	- Observaciones conjuntas al proyecto de ley marco de autonomía por parte de OACNUDH, UNICEF, PNUD.	Documento consolidado de observaciones	
ISAN	0	10 reuniones para la identificación de los indicadores de M&E. Elaboración de TdR, proceso de identificación de la empresa a la cual será adjudicada la realización de la LB.	Número de estudios realizados o en proceso de contratación	Número de actividades coordinadas por los integrantes del CGP
SP	Evaluación ex-ante de entidades que suscriben Cartas de Acuerdo con FAO realizada entre FAO y UC-CNAPE.	3 reuniones de coordinación para la preparación de la ejecución del programa del sector privado	Cartas de Acuerdo disponibles y firmadas	Actas de las reuniones

Indicador: MISIONES CONJUNTAS

Indicador: Número de misiones conjuntas llevadas a cabo conjuntamente por los organismos de la ONU encargados de la ejecución para los PCs				
Programa	***Línea base***	***Valor Actual***	***Medios de Verificación***	***Métodos de Recolección***
Género	0	2 Visitas de Seguimiento del Comité de Gestión a UERs beneficiadas por el Programa regionales: Oruro y Potosí. 1 Misión de seguimiento realizada con el secretariado del Fondo para visitar UERs beneficiadas por el Programa, regional Oruro	Informes de viajes	Visitas de campo
Paz	0	0	n/a	n/a
ISAN	0	3 talleres de socialización del programa para las autoridades departamentales y técnicos del departamento de Cochabamba. 3 misiones de visitas al proyecto realizada conjuntamente con diferentes agencias	Instituciones participantes en el taller o en las misiones	Listado de participantes, informes de viaje
SP	0	1 taller de armonización de criterios técnicos del Programa con las agencias del SNU	Lista de participantes	CD-publicado del evento

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO VI:

Listado de productos atribuibles al Programa por agencia

ONU MUJERES

- Ley de Acoso y Violencia Política en razón del género.
- Propuesta de la Ley Marco de Igualdad de Oportunidades.
- Estudio sobre problemas y obstáculos de las mujeres para participar en procesos electorales. Cuantitativo.
- Estudio sobre problemas y obstáculos de las mujeres, especialmente, indígenas y en zonas rurales, para participar en procesos electorales. Cualitativo
- Separata en la Razón sobre la participación de las mujeres en los Procesos electorales.
- Documentos de los tres encuentros regionales en Santa Cruz, Sucre y Cochabamba de las mujeres radialistas.
- Cuñas radiofónicas con mensajes para la promoción de los derechos de las mujeres.
- Informe sobre la incorporación del enfoque de género en las leyes marco.
- Materiales de capacitación y/o Documentos de los talleres en el Trópico de Cochabamba para el diseño del estatuto autonómico donde han participado mujeres indígenas para el posicionamiento de sus demandas.
- Materiales de capacitación y/o documentos de los dos talleres en dos municipios, con la Organización de Mujeres Bartolina Sisa, para la difusión entre organizaciones de mujeres de base de la Ley Marco de Autonomías y Descentralización.
- Estudio para visibilizar la participación de mujeres indígenas en los mecanismos de resolución de conflictos de los movimientos sociales, indígenas originarios campesinos

OACNUDH

- Ley contra el Racismo y toda forma de discriminación y su reglamento.
- Acta de Constitución del Comité de lucha contra el racismo y la Discriminación.
- Plan de trabajo del Proceso de Diagnostico y plan de acción.
- Primer Informe del Diagnostico sobre racismo y discriminación en la zona de los valles.
- Documento de la capacitación sobre DESC llevada a cabo en CBBA (27-28/JUL/10), orientada a organizaciones de la sociedad civil e instituciones del Gobierno que trabajan en la temática de DDHH.
- Documento del taller en La Paz de lanzamiento de la construcción colectiva de la Ley de protección del Usuario y Consumidor con el Viceministerio de Defensa de los Derechos del Usuario.
- Materiales de la Capacitación realizada con defensores de derechos humanos (dos talleres sobre mecanismos internacionales de protección realizados en Santa Cruz y Cobija dirigidos a 40 defensores;
- Materiales de Capacitación del taller nacional sobre seguimiento a recomendaciones EPU y de mecanismos internacionales de protección realizada en La Paz.
- Publicación del documento EPU.
- Estudio especializado sobre Discriminación en las Normales

- Documento sistematizado de estudios: diagnóstico en Valles a mujeres, consulta a población afroboliviana y población vulnerable

ONUDD

- Documento de apoyo a la reforma, difusión y validación de normativa en la temática de adolescentes en conflicto con la ley.
- Estudio estadístico sobre justicia penal juvenil.
- Programa preventivo sobre el tema adolescentes en conflicto con la ley
- En temas relacionados con Lucha Contra la Corrupción:

✓ Proyecto de Decreto Supremo de acciones interinstitucionales e inmediatas
✓ Proyecto de ley de Acceso a la Información.
✓ Propuesta de ley de Transición Transparente.
✓ Traducción de la Ley 004 en cuatro idiomas y publicación.
✓ Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios,
✓ Anteproyecto de Ley de la Servidora y Servidor Público,
✓ Anteproyecto de la Ley de Gestión Pública en proceso de reforma que incluye el enfoque anticorrupción.

- Materiales de capacitación a funcionarios del MTLC y organizaciones sociales en manejo de diálogo y gestión constructiva de conflicto.
- Materiales de pedagogía lúdica, juego de mesa incluyendo fotografías y guía de uso del juego
- Libro: las 100 preguntas sobre justicia en Bolivia

UNICEF

- Estudio sobre Pluralismo Jurídico y Derechos de la Niñez
- Publicación de los Resultados de los talleres de Coordinación y cooperación interjurisdiccional entre Justicia IOC y Justicia Ordinaria.
- Estado de Situación de la Protección Social en Migrantes.
- Marco Normativo sobre Migración con énfasis en la protección de la INA
- Informe sobre la incorporación del enfoque de derechos de la INA en las leyes marco.
- Impresión de la Iniciativa Legislativa relacionada con la actividad de asesoría técnica a la Asamblea Legislativa Plurinacional en la elaboración y evaluación participativa de los proyectos de ley básicos para la implementación de la nueva Constitución Política del Estado.
- Documentos relacionados con la asistencia técnica a actores de gobierno central y regional para la elaboración y monitoreo de presupuestos sociales con énfasis en monitoreo de ejecuciones e impacto presupuestario en asuntos de la INA a nivel regional
- Materiales y/o Documento de Capacitación a jueces en CRC.
- Materiales de apoyo de protección a fiscales en apoyo psicosocial a víctimas de violencia.

PNUD

- Cinco leyes Marco
- Documentos del seminario sobre derechos de los pueblos indígenas.
- Estudios sobre discriminación y tolerancia y su presentación

- Documentos relacionados con el apoyo a conversatorios con jóvenes en tres ciudades.
- Informes mensuales sobre coyuntura política en Santa Cruz. (Si fuese público)
- Planificación Estratégica Institucional del Ministerio de Autonomía
- Diseño del Observatorio Bolivia Autonómica
- Publicaciones del Periódico del Ministerio de Autonomía en donde se explican los avances del proceso autonómico así como los alcances de la nueva normativa.
- Dos estudios y análisis político para evaluación de escenarios posibles relacionados a diferentes aspectos del proceso de transición
- Versión comentada y justificada de la LMAD
- Estudio final realizado del diseño y adaptación del sistema de información de gestión de conflictos a las necesidades Institucionales específicas del Defensor del Pueblo.
- Paquete curricular para la formación CAO/Pueblo Guaraní.
- Memorias del Foro metodológico de Diálogo y Conflicto.
- Un mapa de conflictos elaborado

OPS/OMS

- Plan de intervención en el fortalecimiento del Pueblo Yuki. Trabajo de forma integral a fin de incidir en los indicadores de salud con autoridades municipales, departamentales, organizaciones sociales, ONGs y agencias de cooperación del SNU
- Costeo de prestaciones de medicina tradicional.
- Propuesta de reorganización de redes de salud a fin de viabilizar la implantación del sistema único
- Ante proyecto de Ley del Seguro Universal.
- Diseño preliminar de un estudio en el marco de la autonomía indígena como insumo para la implantación del Sistema Único de Salud

UE

- Estrategia de Comunicación
- Plan de comunicación
- Manual de imagen institucional
- Plan de Monitoreo y Evaluación
- Resultados del Taller de Autoevaluación de la gestión 2010
- Revisita a indicadores y línea de base del Programa Conjunto
- Informes del Programa Conjunto
- Boletín de Información
- Conferencia de Adam Kahane, presentación y documento básico del presentador, grabación del evento, si es posible su traducción, fotografías, etc.

FONDO ESPAÑOL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL MILENIO

(F-ODM)

VENTANA DE PREVENCION DE CONFLICTOS Y CONSTRUCCION DE LA PAZ

Evaluación Intermedia del Programa

APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA: PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

INFORME DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

ANEXO VII:

Borrador informe de autoevaluación formativa

PROGRAMA CONJUNTO APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA

PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA DEL PC EN SU PRIMER AÑO DE IMPLEMENTACIÓN (2010)

Página

INTRODUCCIÓN 3
ANTECEDENTES 3
Autoevaluación formativa
Importancia de la autoevaluación
OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA 4
Finalidad
Propósito
Resultados
METODOLOGÍA 4
Roles de los involucrados
Cadena de efectos
Gestión del conocimiento
Condicionantes del estudio
Principios de evaluación
TRIANGULACIÓN DE FUENTES Y TÉCNICAS PARTICIPATIVAS 6
Enseñanzas aprendidas del enfoque participativo
INTERVENCIÓN DE DESARROLLO DEL PC 8
La necesidad
El fin
El propósito
Resultados y componentes
Análisis estratégico del PC
La teoría de cambio del PC
Evolución de la lógica de la intervención
Flexibilidad ante nuevos desafíos
HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN 13
NIVELES Y CRITERIOS DE LA AUTOEVALUACIÓN
NIVEL DE PROCESO 13
Desafíos de lo interagencial e interinstitucional
Avances en lo interagencial e interinstitucional
Modelo administrativo
Mecanismos de gestión
NIVEL DE EFECTO 15
Coherencia entre los objetivos y las acciones
Necesidades a las que el PC dio respuesta/solución
Logros importantes atribuibles al PC
Acciones clave en el avance hacia los resultados
Gestión y prevención de conflictos
La sostenibilidad de los resultados
Niveles de esfuerzo por resultado
Oportunidad de los resultados
Ajustes para mejorar los procesos
Posibles amenazas
CONCLUSIONES 22

ANEXOS 23

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

Cuadro N° 1: Roles de los involucrados en la autoevaluación formativa 5
Cuadro N° 2: Mesa 1, avances del PC hacia sus resultados en el 2010. Votación sobre los hallazgos más relevantes/significativos del taller 18
Cuadro N° 3: Mesa 2, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas por el PC en el 2010. Votación sobre los hallazgos más relevantes/significativos del taller 18

Figura N° 1: Descripción de la original cadena de efectos del PC 5
Figura N° 2: Cadena de evidencia de las conclusiones de la investigación 8
Figura N° 3: Síntesis de la teoría de cambio del PC 11
Figura N° 4: Necesidades las que el PC dio respuesta/solución 16
Figura N° 5: Logros importantes atribuibles al PC 16
Figura N° 6: Logros no planificados alcanzados por el PC en el 2010 17
Figura N° 7: Acciones clave en el avance hacia los resultados 18
Figura N° 8: Prevención del conflicto 19
Figura N° 9: Niveles de esfuerzo del PC por resultados 21
Figura N° 10: Ejecución financiera 22

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AECID	Agencia Española para el Desarrollo Internacional
CDG	Comité de Gestión
CDN	Comité Directivo Nacional
DAC	Development Assistance Committee
DaO	*Delivering as One* /Unidos en la Acción
DdP	Declaración de Paris
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
F-ODM	Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
M&E	Monitoreo y Evaluación
UN	Naciones Unidas
NCPE	Nueva Constitución Política del Estado
OCR	Oficina de la Coordinadora Residente
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PC	Programa Conjunto Promoviendo el Cambio en Paz
PIOC	Pueblos Indígena Originarios Comunitarios
PM&E	Plan de Monitoreo y Evaluación del PC
PND	Plan Nacional De Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UE	Unidad Ejecutora del Programa Conjunto

It is better to be approximately right than precisely wrong
John Maynard Keynes

PROGRAMA CONJUNTO APOYO Y ACOMPAÑAMIENTO AL PROCESO DE TRANSICIÓN DE MODELO DEMOCRÁTICO EN BOLIVIA, PROMOVIENDO EL CAMBIO EN PAZ

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA DEL PC EN SU PRIMER AÑO DE IMPLEMENTACIÓN (2010)

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los informes de seguimiento del PC en el 2010 el avance hacia las actividades y los productos se desempeñó adecuadamente y se generaron los progresos previstos. Asimismo, el monitoreo evidenció suficientes avances programáticos y financieros respecto a los requisitos del Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) para el segundo desembolso. Pese a esta evidencia eminentemente cuantitativa, socios nacionales y agencias manifestaron su interés para medir los avances del PC hacia sus tres resultados, en vez de calcular solamente las actividades desarrolladas o los componentes entregados,[45] por esta razón el Programa desarrolló una autoevaluación.

Esta autoevaluación formativa de los avances del PC hacia sus resultados está definida en sus grandes líneas en el Plan de Monitoreo y Evaluación del PC (PM&E) y fue, sin duda, un ejercicio significativo y útil para aprender de la implementación, y para tomar decisiones en la programación y ejecución del resto del ciclo debido a que es producto de un esfuerzo y análisis común entre los socios nacionales, las agencias de NU, la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR), la Agencia Española para el desarrollo Internacional (AECID), y la Unidad Ejecutora (UE). Además, representó una notable oportunidad para analizar las estrategias que permitirán alcanzar los resultados. La interacción generada permitió una relectura del PC, y tiene potencial para acelerar la ejecución y contribuir a la sostenibilidad. Además, el ejercicio fomentó el interés y la participación activa de todos los involucrados.[46]

Este informe presenta los resultados de la autoevaluación llevada a cabo desde el 24/01/11 y concluyó el 01/03/11. El documento está divido en ocho secciones: i) Antecedentes; ii) Objetivos; iii) Enfoque metodológico; iv) Triangulación de técnicas y fuentes; v) Descripción de la intervención; vi) Hallazgos de la investigación; vii) Niveles y criterios de autoevaluación; y viii) Conclusiones.

ANTECEDENTES

AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

La autoevaluación formativa es parte del ciclo de actividades del PM&E. Para evitar duplicar esfuerzos y reducir costos fue construida sobre la base del monitoreo trimestral y semestral y, sobre el informe final de la gestión 2010. Este ejercicio valorativo se definió a partir de los lineamientos establecidos en la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos del F-ODM. La autoevaluación fue diseñada en agosto de 2010 y planificada para febrero y marzo de 2011 para que contribuya al Informe Anual del PC[47].

IMPORTANCIA DE LA AUTOEVALUACIÓN

En vez de una evaluación tradicional, esta autoevaluación se plantea esencialmente como el ejercicio de una práctica reflexiva, para reflexionar explícitamente acerca de cómo funcionan las cosas en el PC y qué hemos aprendido de la experiencia. Esta investigación era necesaria debido a que: El PC concluyó su

45 Solicitudes registradas en las actas del Taller de Coordinación Interagencial y la sesión del CDN de noviembre y diciembre de 2010, respectivamente.

46 Véase el acta del CDG Ampliado del PC del 24/01/11 que fue el inicio de este ejercicio de aprendizaje con un taller participativo de autoevaluación.

47 El informe anual es el Informe Anual con: Plan de Trabajo Anual con codificación de color, Plan de Comunicación, Incidencia y Medios; El Marco de Seguimiento; y el Informe Financiero Anual establecido por la Guía para la Ejecución de Programas Conjuntos, 2009.

primer año de gestión y necesitaba retroalimentarse con sus avances, asimismo, porque las agencias indicaron que el PC debería adaptarse periódicamente a un contexto sociopolítico dinámico que cambia constantemente[48].

OBJETIVOS DE LA AUTOEVALUACIÓN FORMATIVA

FINALIDAD

La autoevaluación tuvo una naturaleza formativa y buscó mejorar la implementación del PC para el resto de su ciclo, procuró generar conocimiento sobre sus buenas prácticas y sus lecciones aprendidas y estuvo orientada hacia el futuro. Las conclusiones están dirigidas a involucrados clave del PC: CDG, CDN, OCR, agencias y UE.

PROPÓSITO

Esta autoevaluación se concentró en dos niveles y dos criterios que devienen del PM&E:

- *Nivel de procesos*. Especialmente sobre la *eficiencia* de la interagencialidad y la interinstitucionalidad para revelar factores de éxito y limitaciones del trabajo interagencial en la iniciativa Unidos en la Acción.[49]
- *Nivel de efectos.* Exclusivamente sobre la *eficacia* del PC en sus beneficiarios y, para determinar su contribución a sus objetivos.

RESULTADOS

De acuerdo a lo establecido en el PM&E los resultados esperados de la autoevaluación son:

- Conocer la ***eficiencia*** de la gestión *interagencial* e *interinstitucional* del PC. A partir del análisis de sus procedimientos y mecanismos institucionales, para revelar factores de éxito y limitaciones del trabajo interagencial en el marco de la iniciativa DaO*.*
- Conocer la ***eficacia*** del PC; recuperar sus prácticas exitosas y sistematizar sus lecciones aprendidas; y determinar su contribución a sus tres resultados.

De esta manera, se pretendió que la autoevaluación contribuya a:

- Mejorar los resultados para los beneficiarios y a la sostenibilidad del PC.
- Fortalecer la implementación del PC para responder mejor a los nuevos desafíos del contexto.
- Valorar el nivel global de ejecución del PC.
- Reforzar la apropiación de los socios del Estado Plurinacional en los términos de la Declaración de Paris (DdP).

METODOLOGÍA

Si bien los criterios y niveles de autoevaluación establecidos en el PM&E son: *diseño* (pertinencia y apropiación; ODMs, Declaración de París, Marco de Asistencia para el Desarrollo, MANUD), *proceso* (eficiencia y apropiación), y *efectos* (eficacia, oportunidad, buenas prácticas, lecciones aprendidas, y sostenibilidad). No obstante, aquello la UE determinó concentrar la autoevaluación en dos niveles y dos criterios, que fueron plasmados en las preguntas y que definieron la estructura y la agenda de la investigación: nivel de proceso (concretamente eficiencia interagencial e interinstitucional) y nivel de efectos (exclusivamente eficacia). Asimismo, se decidió abarcar al menor número posible de involucrados y minimizar la triangulación de técnicas de investigación.

A partir de una propuesta realizada por el especialista de M&E de la UE, la definición de la metodología se hizo con la Coordinadora de la UE, con la OCR y, finalmente con agencias y socios del PC. En la ejecución de este ejercicio los involucrados valoraron el enfoque participativo de esta metodología y su orientación hacia el futuro.

---

[48] Otra decisión interagencial, fue priorizar el análisis cualitativo de los avances del PC debido a que los avances en sus resultados difícilmente podrían medirse en términos cuantitativos.

[49] En este informe se utilizan indistintamente: Unidos en la Acción, la sigla DaO o, *Delivering as One.*

ROLES DE LOS INVOLUCRADOS

Las funciones de los involucrados en la autoevaluación están señaladas en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1: Roles de los involucrados en la autoevaluación formativa

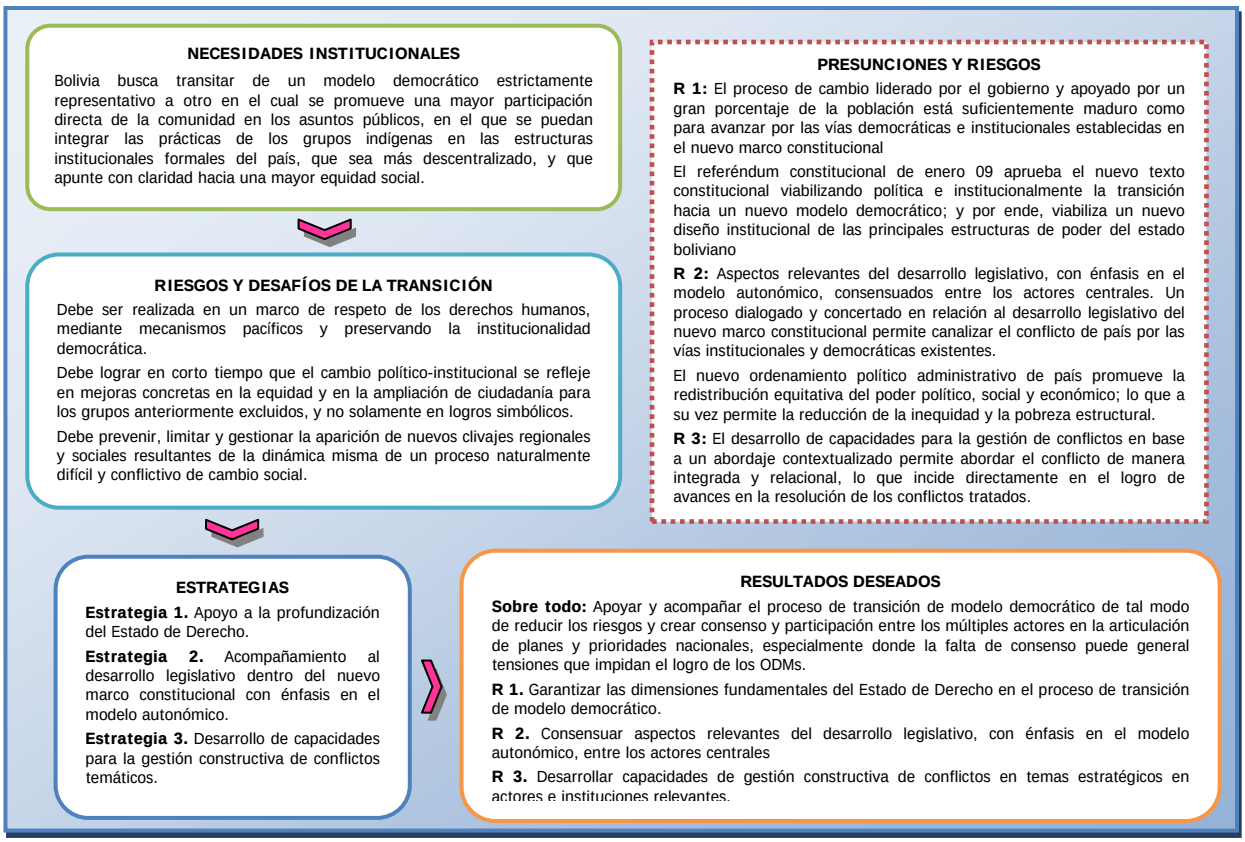
N°	ROLES	SOCIOS	AGENCIAS	OCR	UE
1	Desarrollo de la propuesta de autoevaluación, preguntas de autoevaluación, cuestionarios y formatos de investigación. Coordinación y facilitación de eventos y actividades.				✓
2	Ajustar: propuesta de autoevaluación, preguntas, metodología y, plan de trabajo.	✓	✓	✓	✓
3	Identificar las necesidades de información del PC, definir los objetivos y el alcance de la autoevaluación.	✓	✓	✓	✓
4	Facilitar el desarrollo de la autoevaluación validando, proporcionando información, concediendo entrevistas y participando en talleres, realizando encuestas, plenarias, y mesas de trabajo.	✓	✓		
5	Impulsar y liderar la autoevaluación supervisando los avances y la calidad del proceso supervisando los documentos que se vayan produciendo para enriquecerlos asegurándose que respondan a sus expectativas y demandas.	✓	✓	✓	

Fuente: elaboración propia

CADENA DE EFECTOS

Con el PRODOC del PC se elaboró un modelo de los efectos del PC para describir las cadenas e hipótesis de impacto. La descripción de esta cadena intenta describir: la etapa inicial de planificación e implementación del PC; sus recursos estratégicos y las acciones emprendidas para generar las actividades y componentes; el contexto en el cual el PC debe desarrollar sus actividades; Las necesidades institucionales que debe solventar; y los efectos esperados.

Figura N° 1: Descripción de la original cadena de efectos del PC



Fuente: Elaboración propia, en base al documento de constitución del PC.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Con el objetivo de desarrollar una práctica reflexiva, para reflexionar explícitamente acerca de cómo funcionan las acciones del PC y de qué hemos aprendido de la experiencia; se planificó recuperar las acciones más exitosas del 2010 para analizarlas en función de los tres resultados para: aprender de la experiencia previa y adoptar buenas prácticas; Contribuir a la consolidación y continuidad del PC; y Presentar esas experiencias como conocimiento útil disponible para actores interesados. Con estos objetivos se desarrolló una herramienta basada en cinco criterios para sistematizar las enseñanzas aprendidas por el PC en el 2010: Pertinencia; Legitimidad; Eficacia; Sostenibilidad; y Replicabilidad.[50] Finalmente, en marzo de 2011 la UE decidió contratar un consultor externo para sistematizar las lecciones aprendidas del PC.

CONDICIONANTES DEL ESTUDIO

Casi todas las actividades para recoger fueron realizadas simultáneamente por tres personas: un consultor externo que apoyaba en la reconstrucción de la línea de base del PC; la Coordinadora de la UE que analizaba posibles desafíos del PC para el 2011, y el especialista en M&E de la UE que recogía datos para la autoevaluación, esta participación sinérgica incrementó el valor de los datos recolectados y fue muy útil para analizar los datos en equipo, sin embargo, condicionó la autoevaluación porque obligó a compartir el tiempo dedicado por las fuentes a estas tres investigaciones simultáneas. En dos actividades el recojo de datos para la autoevaluación debió cancelarse porque las otras investigaciones consumieron el tiempo previsto.[51] Asimismo, la autoevaluación debió esperar el primer informe de consultoría de la reconstrucción de la línea de base del PC para ordenar y analizar la data recolectada en base al nuevo marco de seguimiento del PC.[52]

PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN

Esta autoevaluación aplicó dos criterios de evaluación estándares de la OECD/DAC[53]:

- *La eficiencia* como mecanismo para minimizar los costos para el Estado y las agencias, la sostenibilidad de los avances logrados y las estrategias utilizadas;
- *La eficacia* relacionada al avance hacia los componentes y resultados, y la eficacia como marco de coordinación y de colaboración.

TRIANGULACIÓN DE FUENTES Y TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

Como un insumo para la evaluación de medio término del PC se detalla la implementación metodológica, el enfoque y la triangulación participativa de técnicas y fuentes en la autoevaluación.

a. La autoevaluación inició con **un taller interno** entre la OCR y la UE para validar el diseño de investigación propuesto por la UE. Para evitar sobrecargar a las agencias con nuevas tareas en vista a la evaluación de medio término, se decidió que las actividades para recoger datos para la autoevaluación se aprovechen para reconstruir la línea de base del PC y para analizar los posibles desafíos para el PC en el 2011.

b. Posteriormente, se participó en **una mesa de consulta**[54] para: consensuar la metodología; identificar necesidades de autoevaluación percibidas por los involucrados clave; validar los

[50] La ficha de sistematización se adjunta como anexo: Cuestionario para Sistematizar las Buenas Prácticas.

[51] Las dos oportunidades en las que la autoevaluación no pudo recoger información fueron las entrevistas con Yoriko Yasukawa (CR) y Armando Ortuño (PNUD).

[52] La consultoría para la reconstrucción de la línea de base del PC concluyó en mayo de 2011.

[53] OECD: *Organization for Economic Co-operation and Development* / DAC: *Development Assistance Committee, Evaluation Quality Standards*, 2009.

instrumentos y las preguntas de evaluación y; coordinar roles y responsabilidades para el taller de autoevaluación.

c. Después se realizó **un taller de autoevaluación formativa** con el CGP, este evento fue articulado alrededor de la presentación del segundo informe semestral de seguimiento de progreso del año 2010; ahí se aplicaron las siguientes técnicas participativas:[55] tres mesas de trabajo *World Cafe* con preguntas motivadoras; METAPLAN con papelógrafos y tarjetas; guías de definiciones y categorías para cada mesa; una encuesta con cuestionario estructurado autosuministrado; una votación a través de autoadhesivos; y una discusión en plenaria. El objetivo de este taller fue identificar y analizar factores clave para mejorar la eficacia (resultados, buenas prácticas y lecciones aprendidas; sostenibilidad) y la eficiencia del PC (interagencialidad e interinstitucionalidad).

Este evento fue fortalecido con la participación de 36 miembros clave del PC: socios para la ejecución; OCR; CR; jefes, puntos focales y técnicos de las agencias; la AECID, la UE y el consultor encargado de la reconstrucción de la línea de base. Es trascendental que desde el inicio del PC los socios nacionales y los miembros del SNU no hubieran interactuado de forma conjunta y sistemática para reflexionar sobre sus avances hacia sus resultados. Al principio del taller se validó la metodología con los participantes y la mayor parte del evento estuvo dirigida a que los participantes identifiquen los principales logros del PC en el 2010, a partir de un cuestionario autoaplicado el análisis abarcó:

- La prevención de conflictos.
- Las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.
- La sostenibilidad.
- El análisis del desempeño de los indicadores (exclusivamente para la reconstrucción de la línea de base).[56]

A la conclusión de este taller la Coordinadora Residente del SNU en Bolivia Yoriko Yasukawa sintetizó los principales logros del PC en el 2010 y mencionó algunas tareas pendientes. Asimismo el principal socio nacional, el Ministerio de Autonomía, señaló que si bien existían procesos que debían mejorarse, el PC fue clave para la implementación de la CPE y el proceso autonómico. Al final del taller se consensuaron los pasos siguientes de la autoevaluación.

d. Posteriormente, de acuerdo a los resultados del taller de autoevaluación se realizó una ronda de **entrevistas en profundidad**, este ejercicio fue potenciado con la participación de tres socios nacionales, los seis puntos focales de las agencias y la administradora de la UE. El objetivo de esta ronda fue eminentemente cualitativo y buscó profundizar en el *por qué* de las respuestas expresadas en el taller de autoevaluación. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de tres horas. En las entrevistas la autoevaluación aplicó cuestionarios semiestructurados, para las agencias y contrapartes.[57]

e. Después, se elaboró **un cuestionario para sistematizar** las mejores prácticas y las lecciones aprendidas del PC, y se redactaron unos sencillos criterios para su aplicación por las agencias. Según se acordó en el taller de autoevaluación y en las entrevistas con las agencias, la UE les envió los cuestionarios vía *internet.* Durante el desarrollo de las entrevistas se sugirieron algunas buenas prácticas y algunas lecciones aprendidas, lo que motivó a la UE a profundizar el nivel de información mediante estudios de caso a través de una consultoría externa.[58]

f. El **informe de la autoevaluación** debe validarse con miembros clave del PC: Jonna Lundwall (OCR); Gloria Aguilar (ONUDD); Eva Otero (AECID); Armando Ortuño (PNUD). Posteriormente, deberá restituirse la información en un taller con socios, agencias, OCR y UE en marzo de 2011 para validar y aprobar el informe de autoevaluación, la teoría del PC, y el plan de acción.

---

[54] A esta reunión para consensuar los niveles, criterios y preguntas de investigación del taller de autoevaluación asistieron: Claudio Santibáñez y Mauricio Alzérreca (UNICEF), Silvia Duarte (ONU Mujeres), Santiago Daroca (PNUD), Masa Loayza y Oswaldo Candia y Max Chávez (UE) se realizó la segunda semana de enero de 2011.

[55] Véase los siguientes adjuntos: Agenda del taller de autoevaluación del PC; Resultados de la Mesa ; Resultados de la Mesa N°2: Buenas Prácticas y Lecciones Aprendidas.

[56] Los resultados de la Mesa Nº 3 Análisis del Desempeño de los Indicadores del PC, fueron dedicados a la reconstrucción de la línea de base.

[57] En los anexos de adjuntan los cuestionarios semiestructurados.

[58] En los anexos de adjunta la ficha de sistematización.

ENSEÑANZAS APRENDIDAS DEL ENFOQUE PARTICIPATIVO

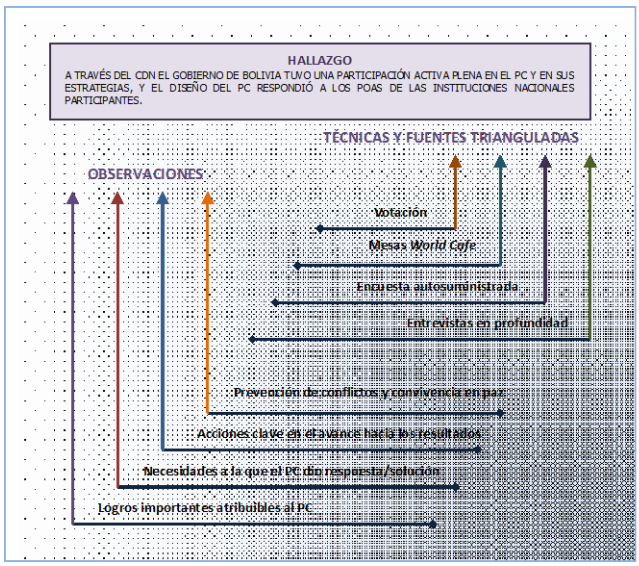
La autoevaluación fue considerada valiosa, especialmente el proceso participativo con la presencia conjunta de socios, agencias, OCR y UE, donde todos participaron efectivamente, constituyéndose en el mejor ejemplo del PC en cuanto a trabajo interagencial e interinstitucional, permitiendo el fortalecimiento de lazos más estrechos entre todos los involucrados. Este relacionamiento proporcionó oportunidades para incrementar la posibilidad de alcanzar los resultados, y fortalecer el trabajo y la coordinación interagencial e interinstitucional. También permitió fortalecer el reconocimiento al desafiante y dinámico trabajo de las agencias, los socios nacionales, y de la UE. En síntesis, la autoevaluación contribuyó a cohesionar y consensuar los principales niveles del PC.

El contacto directo con las agencias permitió a la UE conocer con mayor claridad el avance real del PC, sus fortalezas y debilidades, y ha sido esencial para reconstruir su línea de base. Algunos hallazgos fueron seleccionados por los participantes y votados como muy importantes por todos los involucrados en el taller de autoevaluación. Este ejercicio de auto-aprendizaje permitió abordar puntos importantes para el PC, analizar logros no completamente relacionados al PC esbozando algunos problemas de atribución característicos de las autoevaluaciones.[59] Se advirtió también una apertura de los socios nacionales, los puntos focales y las agencias en diálogos donde se planteó una autocrítica sincera.

El abordaje metodológico permitió identificar ideas y experiencias que no se habían compartido de esta manera entre los socios nacionales, los puntos focales y la UE. Fue valorado el nivel de las cuestiones debatidas y se apreció el resultado del proceso en términos de aprendizaje. Durante el desarrollo de la autoevaluación se reconoció que entre los miembros del PC existe poca experiencia en la evaluación de programas conjuntos. La triangulación de técnicas y fuentes robusteció algunas debilidades del diseño de investigación y contribuyó a la reflexión colectiva, y fortaleció la investigación con creatividad y flexibilidad en la recolección y en el análisis de los datos.

Una de las mayores preocupaciones de la autoevaluación formativa fue que la necesidad de procesar y considerar los hallazgos de la evaluación de una manera sistemática en un corto período de tiempo esta presión hizo que se tenga particular cuidado para asegurar no pasar por alto cuestiones clave en la investigación y, para garantizar que las conclusiones estén apoyadas en evidencia. La Figura Nº 6 señala con un ejemplo cómo las conclusiones están basadas en hallazgos, y cómo estos hallazgos están respaldados por piezas de evidencia colectadas a través de la triangulación de técnicas y fuentes de la autoevaluación.

Figura N° 2: Cadena de evidencia de las conclusiones de la investigación



Fuente: elaboración propia

[59] Agencias y los socios nacionales señalaron que la UJ y el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Autonomía (logros emblemáticos) eran 100% atribuibles al PC, asimismo, señalaron que la UJ habría recibido apoyo de OXFAM y de Holanda. "La lucha contra el racismo comenzó antes del PC", "El trabajo con el pueblo Yuki se amplió a una interagencialidad que desbordó el PC y alcanzó a la FAO". Finalmente, algunas actividades del PC iniciaron antes del PC y concluirán después de su finalización; el socio principal del PC señaló que "El proceso autonómico tomará 20 años."

INTERVENCIÓN DE DESARROLLO DEL PC

LA NECESIDAD

Según el documento de constitución del PC "Bolivia busca transitar de un modelo democrático estrictamente representativo a otro en el cual se promueve una mayor participación directa de la comunidad en los asuntos públicos, en el que se puedan integrar las prácticas [usos y costumbres] de los grupos [naciones] indígenas en las estructuras institucionales formales del país, que sea más descentralizado, y que apunte con claridad hacia una mayor equidad social. Esta transición enfrenta desafíos en tres esferas. **En el Estado**, cuyo desafío es el diseño de una nueva institucionalidad más incluyente y que fortalezca el Estado de Derecho. **En la sociedad**, cuyo desafío es la búsqueda de una ciudadanía plena que sea capaz de reivindicar el cumplimiento de los derechos sociales y humanos fundamentales a través de una participación activa en procesos de toma de decisiones. Finalmente, en la **esfera de encuentro** entre lo institucional y el ejercicio de la ciudadanía, donde el desafío es la construcción de espacios que acerquen al ciudadano a sus instituciones y las instituciones al ciudadano."[60] Esta investigación asume estas necesidades como insumos para la teoría del PC.

El diagnóstico del PC sobre los problemas abordados es concreto y se refleja en los resultados (efectos) buscados por el programa y cuenta con un análisis del contexto a su inicio y una visión futura. Desde enero de 2011, a partir de ciertas limitaciones identificadas por las propias agencias y socios, el PC ha revisitado su marco de resultados para reconstruir su línea de base y actualizar ciertos indicadores y riesgos.

EL FIN

El programa pretende contribuir a la prioridad nacional establecida en el Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática Para Vivir Bien, para: "Profundizar la democracia participativa para la toma de decisiones políticas, económicas y sociales en la perspectiva de Vivir Bien y en la construcción de un nuevo Estado sustentado en la presencia y el poder efectivo de los pueblos originarios y de los movimientos sociales, al igual que las organizaciones ciudadanas y comunitarias. Implica cambiar el poder tradicional excluyente e instaurar el poder social incluyente. Fortalecimiento del nuevo Estado Nación para su relacionamiento internacional sobre la base de una doctrina de política exterior de Estado."[61] Este objetivo se lograría a través del aporte del PC al Resultado 1 del MANUD: "Gobernabilidad democrática profundizada con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos para la construcción de una sociedad intercultural y con equidad de género y generacional". En su nivel de impacto el PC tiene como objetivo contribuir al "Proceso de transición de modelo democrático desarrollado entre la sociedad y el Estado para acelerar el logro de los ODM y consolidar el Vivir Bien de forma participativa e intercultural".

EL PROPÓSITO

El PC tiene como propósito "el apoyo y acompañamiento al proceso de transición de modelo democrático a través del fortalecimiento de aspectos relevantes y estratégicos en tres esferas o desafíos que plantea la transición. De manera que se reduzcan los riesgos y al mismo tiempo se apoye el logro de consensos entre los múltiples actores involucrados. Para responder a estos desafíos, esta propuesta plantea tres ámbitos estratégicos de acción".[62]

RESULTADOS Y COMPONENTES

A partir de un análisis de la situación social y política del contexto previo al PC, el PC propuso tres estrategias de intervención para solucionar los problemas identificados: i) apoyar la profundización y fortalecimiento del estado de derecho; ii) acompañar el desarrollo legislativo dentro del nuevo marco

[60] Documento de proyecto del PC.

[61] Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática Para Vivir Bien.

[62] Documento de proyecto del PC, PRODOC.

constitucional con énfasis en el modelo autonómico; y iii) desarrollar capacidades para la gestión constructiva de conflictos temáticos.

En una estructura secuencial de marco lógico, el PC definió tres resultados como los efectos o cambios en la condición de desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia que el PC debería generar en 2,5 años; seis componentes o bienes de servicio intangibles que serán suministrados durante la intervención del PC y que generarán los resultados al ser entregados; y 78 actividades como acciones necesarias a ser emprendidas para movilizar los insumos del PC y generar los componentes.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PC

Si bien el análisis de la pertinencia del diseño PC fue excluido como objetivo de esta autoevaluación, sin embargo, al intentar establecer los avances del programa respecto a sus objetivos preestablecidos fue inevitable analizar la lógica horizontal y vertical del PC para determinar hasta qué punto el diseño estratégico del PC podría generar los resultados previstos. El monitoreo del PC en el 2010 advirtió que la estructura de resultados del programa necesitaba ser revisitada para ajustar la relación lógica entre actividades, productos y resultados, debido a que algunos productos eran una descripción de actividades y porque en muchos casos eran demasiado optimistas respecto a la verdadera implementación y alcance del PC.[63] Finalmente se verificó si los riesgos seguían siendo válidos a la luz de la experiencia y las evidencias operacionales del programa y se decidió ajustarlos.

Por lo tanto, paralelamente a la autoevaluación formativa se revisitó el marco de resultados del PC y se decidió substituir los trece productos del programa por seis componentes y, reordenar las actividades propuestas para el 2011. Las principales razones para este cambio fueron: que las actividades necesitaban ser reordenadas hacia objetivos (componentes) que recuperen y reflejen sus reales aportes al programa; y que a su vez, los productos evidencien su contribución hacia los resultados. Este análisis advirtió que algunas actividades contribuían a más de un resultado razón por la cual la teoría del PC considera contribuciones múltiples. Si bien la redacción de algunas actividades fue ajustada ninguna de las modificaciones aportadas contradice la hipótesis inicial de trabajo o los resultados del PC. Del nuevo marco de seguimiento del PC devienen las siguientes seis áreas prioritarias de observación como insumos para elaborar la teoría del PC: La dinamización del proceso de inclusión de la ciudadanía boliviana; La promoción de una múltiple deliberación incluso con disidentes; El fortalecimiento de la igualdad ciudadana ante la ley; El inicio del proceso de la reforma legislativa para la Nueva Constitución Política del Estado (NCPE); El fortalecimiento del proceso autonómico; y El desarrollo de capacidades institucionales para gestionar conflictos.

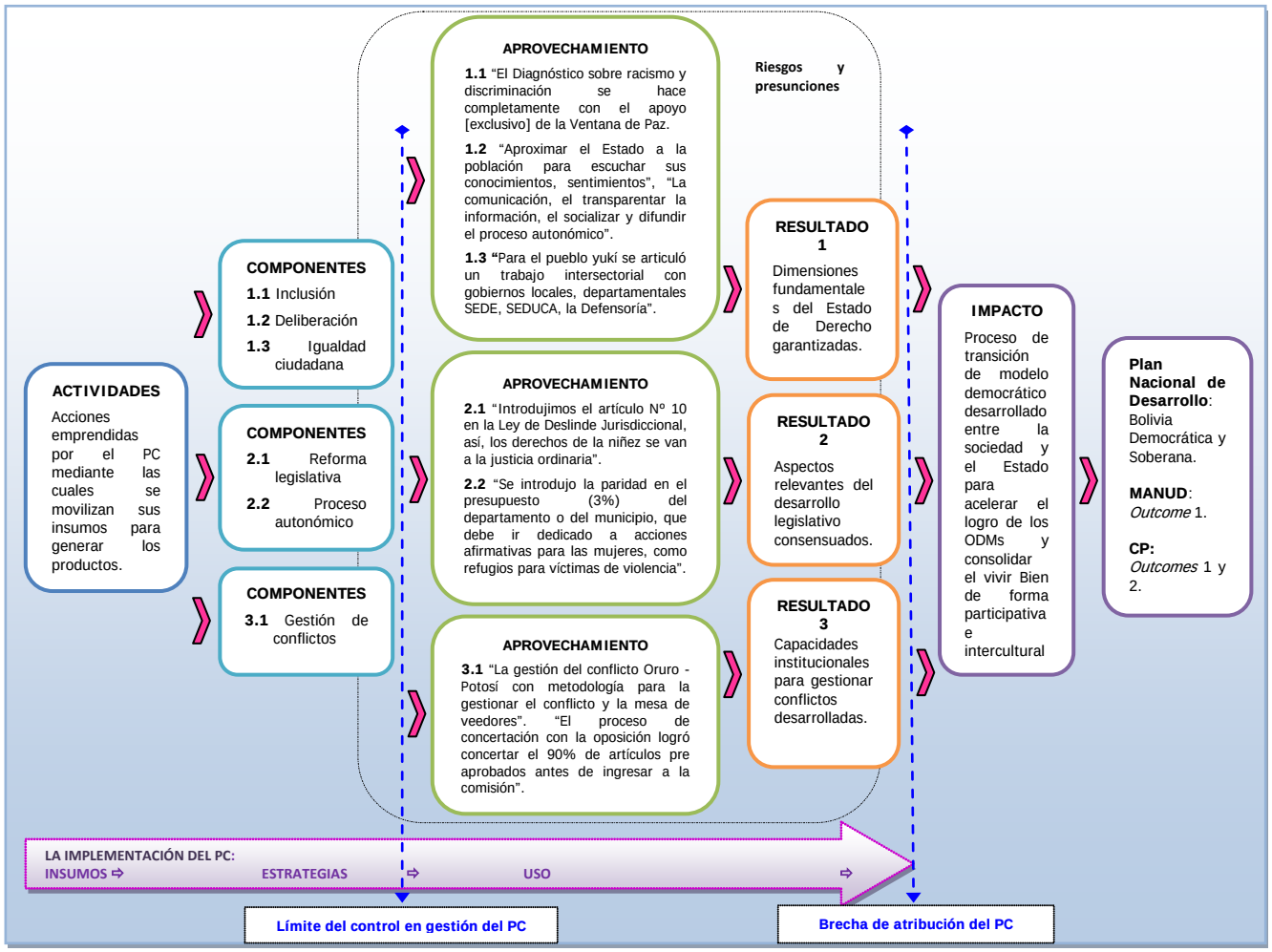
LA TEORÍA DE CAMBIO DEL PC

Si bien los tres resultados del PC se deben alcanzar a la finalización del PC (mayo de 2012), cuando todas las actividades y componentes hayan sido entregados, durante la vigencia del PC algunos efectos (intermedios) deben ser logrados. Para establecer las atribuciones del PC a estos efectos se desarrolló la teoría de cambio del PC, que es una propuesta para definir las secuencias y los mecanismos causales para el desencadenamiento de esos impactos.[64]

[63] Ejemplo de producto como descripción cuantitativa de actividades: Producto 1.1. "Veinticinco iniciativas de apoyo al fortalecimiento de 3 Instituciones estatales de mediación y arbitraje implementadas para el año 2012." Ejemplo de producto demasiado ambicioso: Producto 1.5 "Cien Iniciativas de comunicación y reflexión ciudadana en torno a DDHH con alcance a 100.000 ciudadanos implementadas para el año 2012."

[64] Los resultados de largo plazo no se darán en las instituciones asociadas y en la ciudadanía como efecto inmediato de la intervención del PC, sino como resultados complejos que escaparán a las respuestas inmediatas de las actividades o productos desarrollados.

Figura N° 3: Síntesis de la teoría de cambio del PC



Fuente: elaboración propia

Esta teoría trata de explicitar la lógica que subyace detrás de su enfoque estratégico. Se basa en sus presunciones y busca asegurar que todas las actividades, componentes y resultados estén lógicamente alineados para contribuir o producir sus resultados. Idealmente, esta teoría debe generar un análisis reflexivo para que el PC entienda cómo sucede y cómo es posible incrementar o sostener los cambios. La cadena de resultados del PC necesitará cierto tiempo para desarrollar los resultados e impactos, tiempo durante el cual el número de factores intervinientes y sus interacciones incrementarán. Si bien se prevé que el PC no podrá identificar una relación causal directa que explique cómo se generaron todos sus impactos puesto que en algunos impactos son demasiados los actores involucrados como para poder aislar claramente el efecto de su intervención individual. No obstante, sería inexcusable perder de vista algunos resultados de desarrollo altamente agregados, como los aportes del PC al progreso en términos de los ODMs.

La teoría del PC describe de qué manera los servicios y productos generados son aprovechados por las instituciones socias y la ciudadanía y, de qué manera este aprovechamiento producirá los tres resultados previstos. Si bien se pretende que las cadenas de impacto del PC tengan un alto grado de especificidad, no es posible formularlas en categorías directamente observables y medibles. A partir de las repuestas de los involucrados se identificaron participativamente, los cambios y beneficios más relevantes que el PC debe producir para las instituciones socias. Los cambios identificados en la autoevaluación formativa se ubican en cuatro niveles: en actitudes relevantes (formas en las que la ciudadanía piensa acerca de temas, situaciones y relaciones); en conductas clave (formas de expresión e interacción); relacionales (en diversos contextos y situaciones); y estructurales (sociales, de procedimientos e institucionales). La

autoevaluación ha identificado estas conexiones desde las actividades desarrolladas hasta las líneas estratégicas planteadas, pasando por los componentes y los resultados.

Esta teoría debe ser complementada y validada participativamente con los involucrados clave. De esta manera, será posible reconocer los cambios cuando ocurran, y podrán ser más fácilmente monitoreados y evaluados. A partir de la aprobación del nuevo marco de seguimiento del PC capturar, analizar y reportar esos cambios será el núcleo del monitoreo en una forma sensible al contexto sociopolítico. Finalmente, con la validación de su teoría el PC fortalecerá su marco seguimiento. La Figura Nº 3 trata de graficar cómo el PC utilizando sus insumos (aporte del F-ODM) lleva a cabo actividades que generan componentes, que actualmente son utilizados por beneficiarios directos e indirectos (incluye algunos ejemplos) que darán lugar a resultados de desarrollo de corto y largo plazo atribuibles al PC. Todo esto en un contexto en el que los factores externos que no pueden ser influenciados por el PC adquieren importancia (riesgos y presunciones sociales y políticas).

EVOLUCIÓN DE LA LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN

Si bien los productos y las actividades del PC sufrieron ajustes durante la implementación, ninguna modificación aportada al diseño original contradice la hipótesis inicial de trabajo o sus resultados (efectos) buscados.[65] Estas mejoras respondieron a variaciones del enfoque conceptual en la lógica de la intervención para: Una mejor alineación con las políticas nacionales; Responder a demandas imprevistas y apremiantes de los socios nacionales y; Potenciar y acelerar el avance del PC hacia sus resultados. El primer ajuste relevante al PC se dio en abril de 2010 a partir de los resultados del taller de arranque que contribuyó a "identificar áreas temáticas y programáticas de articulación entre los socios nacionales, y construir sinergias que permitan el logro integral de resultados." Asimismo, aportó a una vinculación más fluida entre todos los involucrados. El resultado final de este ejercicio modificó el plan de trabajo original ajustando dos productos, sus actividades y, el riesgo de un producto.[66]

Inicialmente, el PRODOC incorporaba la perspectiva de género a través de la Estratégica de Género del PC que incorporaba la "categoría de género en Las tres líneas estratégicas del PC". No obstante la solidez de esta estrategia, en los ajustes al PC esta perspectiva se fue atenuando. Con excepción de ONU Mujeres, la autoevaluación no registró menciones al género en procesos o resultados. En algunos casos, se consideró innecesario un análisis desde esta perspectiva porque los beneficios del PC serían para toda la población. Otro cambio significativo en el Programa es que todavía no ha abordado algunas instituciones del Estado y a la sociedad civil del PRODOC.[67]

Inicialmente, la propuesta de trabajo del PC trató de abarcar numerosos problemas, en lugar de enfocarse en la solución de unos cuantos problemas estratégicos[68]. En la práctica, agencias y socios advirtieron que las actividades estaban demasiado fragmentadas y que involucraban demasiados actores, y que quizá los tiempos podrían no ser suficientes para alcanzar los resultados. El diseño fue muy ambicioso para alcanzar las metas, y quizá debió existir una estrategia de implementación previa al inicio del PC que permita a las agencias y los socios nacionales suscribir convenios y coordinar *ex ante* la gestión del Programa.

Fue así como, transcurrió casi medio año antes que las agencias empiecen a implementar efectivamente algunas acciones como la gestión con los socios nacionales para la firma de POAs, esto debido a que el PC es un programa complejo y difícil de implementar. Pese a que los primeros meses del PC demoraron la ejecución de sus actividades, los reportes de avance de ese período destacan algunos logros emblemáticos del PC[69]: la producción y difusión masiva de los proyectos de ley de cuatro de las cinco Leyes Marco (Órgano Electoral Plurinacional; Régimen Electoral; Órgano Judicial, y Tribunal Constitucional Plurinacional) que incluían enfoques de género e INA por la Unidad Jurídica Especializada en Desarrollo Constitucional de la Asamblea Plurinacional de Bolivia, y el proyecto de ley de Lucha Contra el Racismo y la Discriminación. Instrumentos legales que fueron el tema central de la discusión política en Bolivia y en torno a los cuales posteriormente construyó el marco legislativo para la implementación de la Constitución

65 Inicialmente el PC había previsto "poner en funcionamiento un observatorio ciudadano sobre Estado de Derecho", sin embargo, en el devenir del programa este producto fue cambiado por el desarrollo de "tres instancias de control social sobre DDHH apoyadas en acciones de promoción de políticas públicas contra el racismo y toda forma de discriminación". Igualmente, el PC había propuesto desarrollar "15 Iniciativas de apoyo a la elaboración concertada del catálogo competencial y reglamentos sobre el modelo autonómico", producto que fue cambiado por "5 Iniciativas de apoyo a la elaboración concertada del catálogo competencial y reglamentos sobre el modelo autonómico implementadas", finalmente, estos dos nuevos productos también fueron revisitados y substituidos por los actuales componentes del PC.

66 Se ajustaron: "PRODUCTO 1.3: 1 Observatorio ciudadano sobre Estado de Derecho constituido y en funcionamiento para el año 2012." y el PRODUCTO 2.1: "15 Iniciativas de apoyo a la elaboración concertada del catálogo competencial y reglamentos sobre el modelo autonómico implementadas para el año 2012."

67 A partir de mapa de actores del PC desarrollado para este objetivo se verificó que el PC no trabaja con: Tribunal Constitucional Plurinacional, la Corte Nacional Electoral, La Coordinadora de la Mujer, Asamblea Permanente de los derechos Humanos.

68 Véase el primer informe de seguimiento semestral del PC gestión 2010.

69 Véase el primer informe semestral de seguimiento del PC 2010.

Política del Estado, todo esto a pesar de una agenda gubernamental muy concentrada, con tiempos de cumplimiento ajustados acompañados de constantes presiones sociales.

FLEXIBILIDAD ANTE NUEVOS DESAFÍOS

El ámbito de trabajo del PC es complejo, los socios nacionales a veces dependen de decisiones políticas y contextos extremadamente conflictivos, lo cual obligó a flexibilizar sus acciones para responder oportunamente a demandas de socios que dependen de factores a veces impredecibles en escenarios altamente politizados.[70] Esta flexibilidad se limitó a ajustes en procura de acelerar el logro de los componentes del PC, sin afectar sus estrategias o resultados.

Debido a que el PC actúa en un escenario dinámico debió adecuarse a contextos políticos cambiantes y a múltiples estrategias de acción de sus socios nacionales. Esta flexibilidad del PC se hizo manifiesta cuando las agencias realizaron ajustes en su programación para responder a coyunturas y atender demandas no planificadas de los socios nacionales, esta elasticidad habría contribuido notablemente al PC a avanzar hacia sus resultados y a establecer un clima de confianza, aunque paradójicamente, esta flexibilización también habría ocasionado que otras actividades planificadas no sean alcanzadas. Por ejemplo, la reforma normativa implicó para instituciones como el Órgano Electoral, el Órgano Judicial y el Defensor del Pueblo, períodos de incertidumbre que paralizaron las acciones hasta que se definió el nuevo marco institucional y se designaron nuevas autoridades. De igual manera, el cambio de autoridades en el Ministerio de Justicia habría dificultado la continuidad de los acuerdos institucionales.

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

NIVELES Y CRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN

NIVEL DE PROCESO

Eficiencia. Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etcétera) se han convertido económicamente en resultados.[71]

DESAFÍOS DE LO INTERAGENCIAL E INTERINSTITUCIONAL

El PC conformó una Unidad Ejecutora (UE) como mecanismo que asegure una mirada unificadora del tipo DaO en las acciones de las agencias. El Comité Directivo Nacional (CDN) y el Comité de Gestión (CDG) encargaron a la UE la coordinación operativa del PC, sin responsabilidades de ejecución directa, solamente con tareas de coordinación y apoyo: articulación y coordinación operativa y comunicacional; seguimiento, monitoreo y gestión de conocimiento y; apoyos específicos a las agencias. Para conocer la medida en que el modelo de coordinación interagencial e interinstitucional del PC habría aportado a la realización de las actividades y el avance hacia los resultados en el 2010 esta investigación enfatizó sobre este tema en el taller de autoevaluación y en las entrevistas en profundidad.

Las agencias señalaron que planificaron y ejecutaron actividades en el 2010 a partir de fortalezas específicas y propias y, pertenecientes a agendas establecidas con anterioridad al PC, y que en realidad no se habría diseñado un nuevo PC. Asimismo, señalaron que habrían manejado sus propios criterios para contribuir al logro de los tres resultados del PC, en este sentido, la gestión del programa como *Programa Conjunto* se habría desarrollado a partir de intervenciones casi autónomas, cada una con un enfoque propio sobre los objetivos del PC porque no habría existido un consenso previo acerca de cómo se definían los resultados del PC, por ejemplo, operativamente cada agencia habría definido la inclusión y la deliberación como más se adecuaba con su mandato debido a que no se conceptualizaron previamente los conceptos clave del PC[72] ni se desarrolló una teoría de cambio para el PC[73]. En este sentido, el PC habría

[70] En este contexto es posible añadir cierta debilidad institucional y escasa continuidad de funcionarios, lo cual incrementa las dificultades en la gestión del PC.

[71] *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and The Development Assistance Committee (DAC), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management,* 2010.

[72] Se pueden señalar entre otras categorías: conflicto, diálogo, dimensiones fundamentales del Estado de Derecho, etcétera.

capitalizado experiencias y alianzas previas contribuyendo de esa forma a la sostenibilidad del PC y se inició sobre una base preexistente.

Se advierte que la interagencialidad está poco definida en el documento del programa, quizá esto haya limitado a la agencias alcanzar metas interagenciales. En ese documento no se visualiza claramente el enfoque de cooperación y de coordinación interagencial DaO[74]. No obstante, es necesario aclarar que el 2008, cuando el PC fue diseñado, el DaO no era un concepto muy conocido o utilizado en Bolivia.

AVANCES EN LO INTERAGENCIAL E INTERINSTITUCIONAL

Según los entrevistados las acciones que apoyaron de forma más eficaz al proceso interagencial e interinstitucional desarrollado por el PC en el 2010 serían: un mayor y más efectivo proceso comunicacional, lo que habría generado proactividad en las agencias para comunicarse entre ellas; y una mayor coordinación interagencial y con las contrapartes lo cual facilitaría el contacto entre ambos.

MODELO ADMINISTRATIVO

Dependiendo del tipo de ejecución, cada agencia aplicó sus propios procedimientos de adquisición y cada una de ellas tiene sus propias fortalezas y debilidades y, algunas fueron más eficientes que otras. Pero no hay un modelo único de administración de fondos para todas las agencias. La consecución de los resultados del PC es heterogénea porque aplican diversos criterios para administrar los recursos del programa. El PC se gestiona casi indirectamente de acuerdo a las modalidades de gestión de las agencias participantes. Sólo PNUD y ONUDD administran sus recursos enteramente con norma PNUD, aunque casi todas las agencias del PC y la Unidad Ejecutora aplican la norma PNUD para procesos de adquisiciones y pagos, sin embargo, OACNUDH efectúa sus propias adquisiciones; UNICEF realiza desembolsos bajo el sistema HACT[75]; UNIFEM procesa pagos desde su oficina principal en Ecuador; y OPS/OMS administra sus fondos bajo normas propias. Si bien la lenta inscripción de recursos del PC en el Presupuesto General de la Nación ha retrasado la ejecución de varias agencias, tampoco estuvo clara la necesidad de la inscripción o el registro del presupuesto en el 2010, y algunas agencias habrían fortalecido su eficiencia con la ejecución directa de fondos a través de sus socios. Por otro lado, en el segundo semestre de 2010, el gobierno cambió la normativa para la inscripción de recursos lo cual se constituyó en otro contratiempo.

Los procesos administrativos a los cuales estuvieron sujetas las agencias habrían coartado la eficiencia del PC, especialmente por demoras en la contratación de personal, lo que habría retrasado la ejecución, también fueron mencionaron altos costos administrativos. En la actualidad las agencias son casi autónomas y el PC no puede cambiar/homogeneizar sus normas de adquisiciones. Pese a que es muy complejo unificar los procesos administrativos de seis agencias, una mayor armonización parece necesaria, quizá sería posible generar un fondo común para actividades interagenciales clave que contribuyan a avanzar hacia los resultados. Por ejemplo, las agencias reportaron haber desarrollado un exitoso trabajo interagencial conjunto que involucró un presupuesto común el "Foro Metodológico sobre Diálogo y Conflicto" (ONU Mujeres, PNUD, ONUDD, UE) lo cual permitió a las agencias avanzar hacia la consolidación del modelo DaO.

MECANISMOS DE GESTIÓN

El PC implementó tres mecanismos de coordinación y gestión conjunta interagencial e interinstitucional: el Comité Directivo Nacional (CDN), el Comité de Gestión Ampliado (CDG) y el Comité de Gestión Reducido (CDGR) que juegan un rol esencial al integrar en el nivel político del PC la toma de decisiones interagenciales e interinstitucionales, aprueban y ajustan planes de trabajo, presupuestos y reportes de avance. La Coordinadora Residente y la OCR juegan un rol importante en el monitoreo y evaluación de PC puesto que la CR coordina casi quincenalmente con la UE, y por su parte la especialista OCR encargada del M&E de los cuatro PCs en Bolivia garantiza el seguimiento y acompañamiento Continuo al PC. La Oficina de la Coordinadora Residente, que actúa en calidad de agencia líder, garantiza una efectiva

---

[73] La ausencia de una teoría de cambio limito al PC en: Establecer un vocabulario común para comunicar interna y externamente qué es lo que hace y cómo lo hace; Resaltar los factores clave que contribuyen al cambio buscado; Explicitar la teoría de cambio que implícitamente conduce el trabajo cotidiano; Clarificar ciertas líneas de responsabilidad sobre los resultados que debe generar.

[74] El PRODOC no menciona los principios: *One Leader, One Budget, One Programme, and One Office. The High-Level Panel on System Wide Conference,* 2005.

[75] *Harmonized Approach to Cash Transfers to Implementing Partners.*

coordinación entre las agencias participantes, la incorporación de las contribuciones de todos los socios y preside los comités de gestión a través de la Coordinadora Residente y asegura que las agencias participantes mantengan una mirada unificada en el marco del DaO para una efectiva acción conjunta. Asimismo el PC cuenta con el apoyo y acompañamiento permanente de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) a través del Programa de Gobernabilidad Democrática y Género.

La Unidad Ejecutora cumple un rol destacado por su esfuerzo para trabajar con todos los involucrados en procura de mejorar la eficacia y eficiencia del PC, en ese sentido, apoyó a las agencias a redactar las metas y actividades del 2011 en un lenguaje apropiado de programación.

NIVEL DE EFECTO

Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.[76]

COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS Y LAS ACCIONES

En la encuesta aplicada en el taller de autoevaluación, a través de una calificación con escala Likert[77] se consultó a los participantes si existía coherencia entre los objetivos del PC y las acciones que estaba llevando adelante el programa. Casi la totalidad de los encuestados concordó con que fueron "Coherentes" los objetivos del PC y las acciones desarrolladas en el 2010.

A través del CDN el gobierno de Bolivia tuvo una participación activa plena en el PC y en sus estrategias, y el diseño del PC respondió a los POAs de las instituciones nacionales participantes. Asimismo, el PC se alineó a la Constitución Política del Estado, al Plan Nacional De Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien (PND), y al Plan Nacional de Acción de DDHH Bolivia para Vivir Bien, asimismo, y se ajustó de acuerdo a demandas de los socios nacionales y sus planes de trabajo sectoriales.

Pese a los ajustes realizados a lo largo de la implementación PC, la autoevaluación encontró evidencia para sostener que las acciones del PC continúan siendo pertinentes para garantizar las dimensiones fundamentales del Estado de Derecho, para consensuar aspectos relevantes del desarrollo legislativo y para desarrollar capacidades para gestionar conflictos evidenciando las conexiones entre los cambios inicialmente identificados por los diseñadores del PC y las acciones que están siendo implementadas alineadas al plan nacional de desarrollo.

NECESIDADES A LAS QUE EL PC DIO RESPUESTA/SOLUCIÓN

Según las entrevistas, por un lado, el PC está dando respuesta a la necesidad de apoyo institucional técnico que tienen los socios nacionales para propiciar una deliberación ciudadana plural, este proceso de canaliza a través de: el acercamiento del Estado a la población; la difusión pedagógica; los espacios de encuentro; y la comunicación, así el PC está contribuyendo en la entrega del componente de **deliberación**. Por otro lado, el Programa está dando respuesta a las necesidades estatales para: transformar colaborativamente el conflicto (gestión); garantizar los principios de igualdad, dignidad y no discriminación (género, generacional); y para desarrollar una técnica legislativa. A partir de estas dos necesidades el PC está avanzando los componentes de **gestión del conflicto** e **igualdad ciudadana**.

En el taller de autoevaluación casi la totalidad de los participantes señaló que la necesidad más significativa a la que el PC da respuesta/solución es el **apoyo técnico** a las instituciones estatales. Este apoyo está dirigido, principalmente, a al **desarrollo legislativo** para el fortalecimiento de la democracia en el marco de la NCPE y, y la institucionalización del **proceso autonómico**. En ambos casos, los participantes también asociaron este apoyo con enfoques de género, generacional y con pueblos altamente vulnerables. Con este esfuerzo, el PC estaría aportando a los componentes de desarrollo legislativo, proceso autonómico e, igualdad ciudadana.

---

[76] Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es decir, el grado al cual una intervención ha logrado, o se espera que logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo. *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and The Development Assistance Committee (DAC), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, 2010.*

[77] La escala tuvo cinco variables para elegir respecto a las acciones del PC en relación a sus objetivos: Muy coherentes; Coherentes; Indeciso; Incoherentes; Muy incoherentes.

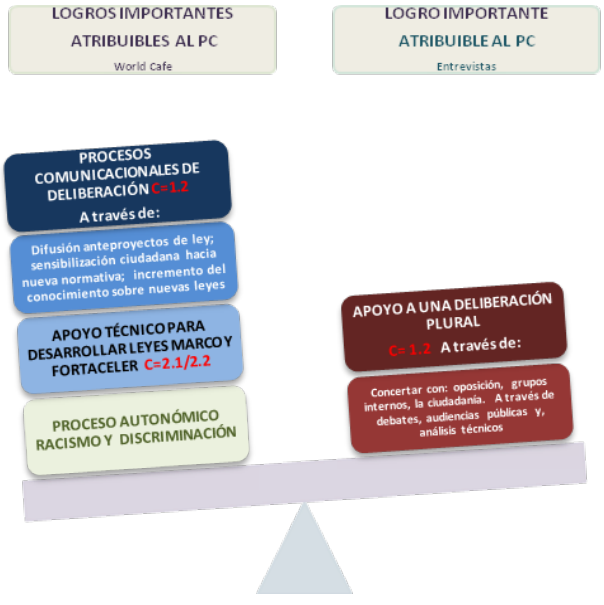
Figura N° 4: Necesidades las que el PC dio respuesta / solución

Fuente: elaboración propia

LOGROS IMPORTANTES ATRIBUIBLES AL PC

En las entrevistas se evidenció de forma concluyente que el principal logro del PC en el 2010 fue haber apoyado un amplio proceso **deliberativo** democrático para concertar con: la oposición, los grupos internos del gobierno y la ciudadanía. Este proceso de concertación se habría dado a través de debates, audiencias públicas y análisis técnicos. Un grupo reducido señaló cuatro ámbitos de trabajo como otros logros importantes del PC en el 2010: i) el apoyo a la prevención y gestión del conflicto ii) la comunicación; iii) el proceso autonómico; y iv) el trabajo con grupos altamente vulnerables. En el primer ámbito, los entrevistados explicaron que el apoyo a la prevención y gestión del conflicto por parte del PC habría evitado/gestionado: conflictos estructurales; conflictos internos en el gobierno; conflictos entre los departamentos de Oruro y Potosí; y conflictos entre el Ministerio de Salud y las cajas de salud avanzando así en la entrega del componente de **gestión del conflicto**. En el segundo ámbito, la comunicación entendida como un proceso amplio que involucró actividades de capacitación y la publicación anticipada de los proyectos de ley antes de su aprobación como avance importante para el componente de **deliberación**. En el tercer ámbito, en el apoyo al proceso autonómico destacan el PEI del Ministerio de Autonomía, la paridad en el presupuesto, y la conformación de entes deliberativos, que se constituirían en logros relevantes del componente de **proceso autonómico.** En el cuarto ámbito, la introducción de los enfoques de género e INA en el marco legal desarrollado, y el apoyo a despatriarcalización serían logros importantes con grupos vulnerables en el avance para la entrega del componente de **inclusión**.

Figura N° 5: Logros importantes atribuibles al PC



Fuente: elaboración propia

En el taller de autoevaluación la pregunta ¿Qué logros importantes se pueden atribuir al PC? generó la más alta participación del evento (27 respuestas). Los participantes señalaron dos logros del PC como los más importantes. El primer logro más importante del PC son los procesos comunicacionales o de diálogo que se habrían dado a través de: el apoyo a la difusión y socialización de los anteproyectos y de las leyes promulgadas; la sensibilización de la ciudadanía hacia la nueva normativa; y el incremento del conocimiento en la población acerca de las nuevas leyes. Este importante logro del PC se constituye en una contribución a la **deliberación**. El segundo logro más importante del PC es el apoyo técnico para el desarrollo de las Leyes Marco, el apoyo del PC para la elaboración las leyes marco consiguió que la leyes se promulguen,[78] estas leyes constituyen la diferencia generada por el PC para sus socios nacionales, contribuyendo así a la **reforma legislativa** y al **proceso autonómico**. Debido a que la línea de base (en construcción) aún no ha establecido la forma de cálculo de los indicadores del PC no es posible cuantificar los avances hacia los resultados.

En el taller de autoevaluación hubo bastante consenso respecto a ciertos logros no planificados. La mitad de los encuestados mencionó **cuatro logros no planificados** alcanzados por PC en el 2010. Primero, el fortalecimiento de la confianza y el conocimiento de la misión con/de los socios nacionales, que habría ayudado a implantar normas de trabajo conjunto. Segundo, la incorporación de elementos de M&E en los proyectos. Tercero, la respuesta a coyunturas para atender demandas no planificadas de los socios nacionales a partir de cierta flexibilización en la programación del PC. Finalmente, los participantes señalaron que el proceso de diálogo y concertación en la elaboración normativa sería un logro del PC no planificado inicialmente pero alcanzado por el PC en el 2010.

Figura N° 6: Logros no planificados alcanzados por el PC en el 2010

Fuente: elaboración propia

ACCIONES CLAVE EN EL AVANCE HACIA LOS RESULTADOS

Según el taller de autoevaluación la principal acción contributiva es el trabajo inclusivo con sociedad civil (elaboración jurídica participativa; acuerdos basados en resultados; consulta previa a Pueblos Indígena Originarios Comunitarios (PIOC) sobre anteproyectos de ley; construcciones colectivas y; trabajo articulado con organizaciones sociales) estas acciones emprendidas contribuirían a la **inclusión**. Una acción contributiva secundaria fue la difusión del PC a través de técnicas participativas (trabajo en talleres; diálogo continuo con instituciones y asociaciones, socialización de anteproyectos de ley; diseño y aplicación de herramientas comunicacionales) con lo cual el PC habría avanzando en **deliberación.** Una

[78] Los anteproyectos de ley y las leyes mencionadas fueron: Órgano Judicial, Órgano Electoral, Régimen Electoral, Tribunal Constitucional, Derechos de la Madre Tierra, Deslinde Jurisdiccional, Contra el Acoso y violencia política. Lucha Contra el Racismo y toda Forma de Discriminación y ley Marco de Autonomías Andrés Ibáñez.

segunda acción contributiva secundaria sería el apoyo técnico a los socios nacionales (con instancias de alta capacidad técnica; la intersectorialidad de las acciones; y la identificación, sistematización y análisis legislativo) contribuyendo de esta manera en el avance hacia los componentes de **desarrollo legislativo** y **proceso autonómico**.

Las entrevistas ratificaron los hallazgos del taller e incluyeron cuatro acciones como acciones clave en el avance hacia los resultados: La generación de confianza con los socios nacionales y la creación de espacios para proponer sugerencias; La sistematización de la información; La rigurosa selección y contratación de profesionales de alto nivel; y El apoyo técnico a la Comisión Mixta de Autonomía que habría homogeneizado el conocimiento de los asambleístas.

GRÁFICO N°7: Acciones clave que contribuyeron al avance hacia los resultados en el 2010

Fuente: elaboración propia

En el taller de autoevaluación todos los participantes votaron por los hallazgos más relevantes/significativos. Las respuestas: "Nivel de articulación conjunta con instituciones órganos del estado para que la ley sea viable y *aprobable*" y "La elaboración participativa de las leyes y la articulación de actores." fueron identificadas y votadas con cinco votos cada una como los dos hallazgos más significativos de todo el taller. Evidenciando de este modo el avance del PC en **inclusión.**

Cuadro N° 2: Mesa 1, avances del PC hacia sus resultados en el 2010. Votación sobre los hallazgos más relevantes/significativos del taller

¿Cuáles son las principales necesidades: a las que el PC está dando respuesta/solución?	¿Qué logros importantes se pueden atribuir al PC?	¿Cómo se pueden verificar estos logros alcanzados?	¿Cómo evaluaría usted el trabajo realizado a la fecha para lograr los objetivos del programa que son el dialogo, la convivencia y la paz?
"Apoyar a que Bolivia cuente con una ley de protección y una política pública de pueblos altamente vulnerables (yuquis, ayoreos y otros)."	**"Apertura de espacios para la participación de las mujeres en el proceso democrático."**	**"Nivel de articulación conjunta con instituciones órganos del estado para que la ley sea viable y *aprobable*."**	**"Es muy temprano aún para evaluar el efecto del PC."**
◆◆ (2 votos)	**◆◆ (2 votos)**	**◆◆◆◆◆ (5votos)**	**◆◆ (2 votos)**

Fuente: elaboración propia

Cuadro N° 3: Mesa 2, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas por el PC en el 2010. Votación sobre los hallazgos más relevantes/significativos del taller

¿Cuáles fueron las acciones que han contribuido más considerablemente a avanzar hacia los resultados del PC?	¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?	¿Cómo se pueden mejorar los mecanismos de coordinación entre las instituciones que participan?
"Difundir leyes." (+) acción positiva.	**"La elaboración participativa de las leyes y la articulación de actores." (+) lección positiva.**	
◆◆◆ (3 votos)	**◆◆◆◆◆ (5votos)**	
"Que la ALP considere que el Órgano Ejecutivo, históricamente generó políticas públicas, traducidas en proyecto de ley." (-) acción negativa		

◆◆ (2 votos)

Fuente: elaboración propia

Si bien el taller de autoevaluación tuvo un enfoque apreciativo sesgado hacia los avances *positivos* del PC, sin embargo, Los socios nacionales espontáneamente señalaron acciones que habrían limitado el avance; la acción negativa más trascendental fue "que el Órgano Ejecutivo, que históricamente había generado políticas públicas traducidas en anteproyectos de ley, fue excluido por el Poder Legislativo en la generación de los anteproyectos", otra acción negativa serían las demoras en la *viabilización* de los recursos del PC; y la dispersión de los esfuerzos, acciones que habrían reducido la eficacia del PC en el avance hacia sus resultados.

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Los entrevistados señalaron que la contribución del PC a la gestión y prevención de conflictos se desarrolló principalmente a través de: la comunicación; el diálogo; y el apoyo técnico de calidad. En primer lugar, la comunicación a través de una difusión (socialización) informativa dialogada, habría contribuido a solucionar: la falta de información clara y sistemática sobre el proceso de cambio; la necesidad de construir una cultura de diálogo; el apremio de evitar especulaciones y campañas de desinformación; y la necesidad de despejar ideas preconcebidas; de esta manera, el PC habría avanzado en **inclusión**. En segundo lugar, con el mismo nivel de importancia la **deliberación** habría generado consenso con la ciudadanía y con la oposición a través de consultas y debates. Finalmente el apoyo técnico de alta calidad planteado a través de la coherencia interna de los instrumentos legales desarrollados habría evitado posibles conflictos por vacíos legales y la debilidad técnica para el desarrollo de los instrumentos legales. Con este apoyo estratégico el PC habría avanzado en **desarrollo legislativo** y **proceso autonómico**. También indicaron que parte de la conflictividad previa al PC se generó por procesos anteriores que excluían *al pueblo* en la toma de decisiones sobre políticas públicas, en este sentido, la intervención del PC contribuyó a la gestión del conflicto por su aporte a la **inclusión** y empoderamiento de grupos marginados altamente vulnerables (pueblos indígenas). De esta manera, el PC habría gestionado conflictos: estructurales; internos gubernamentales; entre los departamentos de Oruro y Potosí; y conflictos entre el Ministerio de Salud y las cajas de salud.

Figura N° 8: Prevención del conflicto

Fuente: elaboración propia

En el taller de autoevaluación, al ser consultados cómo el PC contribuyó el 2010 a la prevención de conflictos y a la convivencia en paz, los respondientes se dividieron en dos grupos: el grupo más relevante señaló al **desarrollo de capacidades institucionales** a través de la asistencia técnica y financiera al Estado boliviano como la principal forma de prevención; un grupo menos numeroso consideró que el **incremento del conocimiento institucional y ciudadano** generados a través de la capacitación, la difusión, el diálogo y la sensibilización se habrían constituido en otra forma para prevenir conflictos y vivir en paz.

LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS

En el taller de autoevaluación, al ser consultados ¿De qué forma el PC podría mejorar para hacer que sus beneficios y resultados sean más sostenibles?[79] los encuestados se dividieron en tres grupos de similar importancia cada uno con una propuesta: (i) fortalecer la **apropiación** del PC en los socios nacionales; (ii) **articular** al PC con la ciudadanía y la sociedad civil; y (iii) **gestionar el conocimiento** del PC. El primer grupo, sugirió incrementar la sostenibilidad a partir de la gestión del PC con las instituciones estatales: promoviendo en las instituciones la apropiación de las estrategias y los objetivos del PC; capacitando a los socios nacionales; y realizando actividades de abogacía con ellas. El segundo grupo sugirió: incrementar la sostenibilidad fortaleciendo la articulación del PC con la ciudadanía y la sociedad civil; sensibilizando a la ciudadanía y a la sociedad civil, apoyando la abogacía y las movilizaciones que apoyen los objetivos del PC. El tercer grupo sugirió: mejorar la sostenibilidad a través de la gestión del conocimiento generado por el PC: replicando sus mejores prácticas y sus lecciones aprendidas; transfiriendo e intercambiando experiencias con instituciones y organizaciones participantes; y desarrollando instrumentos de comunicación.

Al analizar la sostenibilidad del PC algunas premisas/condiciones se hacen evidentes y otras no. Por un lado, el PC cuenta con una efectiva participación de sus socios nacionales donde el Ministerio de Autonomía ejerce un liderazgo protagónico. Por otro lado, pese a que algunos de los pilares y logros más importantes del programa son la inclusión, la deliberación y la igualdad ciudadana, aún existen limitaciones para la apropiación del PC, debido a que por la vertiginosidad de sus procesos no se habría planificado ni propiciado los ideales espacios consultivos con todos los grupos de la ciudadanía.

El talento humano de las agencias y los socios nacionales del PC es considerado "experimentado y con alta capacidad técnica y sensibilidad política", este equipo es valorado como el "motor/corazón" del PC, con motivación y dedicación que desbordaría sus términos de referencia en el propósito de contribuir a la paz. Por su parte el Programa fortaleció la experiencia y el conocimiento tanto individual como institucional apoyando capacidades para la gestión del conflicto.

Respeto a la sostenibilidad financiera, pese a que algunos socios han replicado actividades con recursos propios, todavía carecen de la capacidad financiera necesaria para conservar los beneficios generados por el PC.[80] Si bien el PC ha desarrollado y fortalecido capacidades de gestión en sus socios nacionales, el tiempo de vigencia del PC es insuficiente para garantizar la sostenibilidad de sus intervenciones. A fines de 2010 los socios no tienen la suficiente capacidad para mantener los beneficios del PC entre otras razones porque los procesos clave del PC (inclusión, deliberación, igualdad, reforma legislativa, proceso autonómico y gestión del conflicto) desbordan temporalmente la vigencia del Programa.

Sobre la sostenibilidad institucional, los entrevistados señalan que la principal oferta del PC a las necesidades estatales/institucionales fue el apoyo técnico para fortalecer capacidades operativas. Así el PC influyó y respetó las características de sus socios nacionales para incrementar capacidades que les permitan desempeñar sus funciones después de la conclusión del PC. En cuanto a la sostenibilidad técnica, el conocimiento brindado por el PC fue acordado previamente y concilió con las tradiciones, capacidades y conocimientos existentes, en algunos casos la transferencia de conocimiento a los beneficiarios hizo que se mantenga sin ulterior asistencia externa desarrollando una sostenibilidad dinámica que ajustó los conocimientos adquiridos para desarrollar procesos más amplios de interés del Estado.[81] La sostenibilidad sociocultural se planteó como uno de los logros más relevantes del PC porque fue diseñado a partir de demandas y necesidades institucionales,[82] en este contexto de alineación el PC desarrolla exitosos y sostenibles esfuerzos en: el enfoque de *despatriarcalización*, la justicia indígena originaria y las autonomías Indígenas originario Campesinas.

Parecen imprescindibles el cabildeo y la incidencia para proyectar un ciclo de sostenibilidad del PC a través de la apropiación y posicionamiento en el gobierno de la inclusión y la deliberación, así como la vinculación estratégica del PC con la sociedad civil y el desarrollo de capacidades de incidencia en ella. En este

---

[79] Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and The Development Assistance Committee (DAC), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, 2010.

[80] Con excepción del Ministerio de Autonomía y su Plan Estratégico Institucional que ya cuenta con financiadores. Asimismo, el modelo y las actividades de difusión dialógica ya habrían sido institucionalizadas por los ministerios de Transparencia y Justicia.

81 En Justicia y Transparencia los procesos de difusión dialógica fueron apropiados por las instituciones de tal forma que ahora utilizan esta capacidad para otras actividades no directamente vinculadas con el PC.

82 El PC fue diseñado a partir de dos planes: el Plan Nacional De Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien, y del Plan Nacional de Acción de DDHH Bolivia para Vivir Bien.

sentido, la UJ podría instituirse como una oficina del Poder Legislativo para su sostenibilidad. Los socios nacionales clave podrían ser fortalecidos y entrenados para: desarrollar y evaluar sus actividades de deliberación en base a resultados; y para el diseño de programas; el M&E; y la búsqueda de financiamiento para evitar la dependencia de la cooperación. Respecto al compromiso de armonización señalado en la guía de ejecución de fondos del F-ODM, el PC todavía no analizó ámbitos de colaboración con otras iniciativas de paz y prevención del conflicto en Bolivia lo que podría considerarse necesario para la sostenibilidad.[83] En este sentido, socios y agencias señalaron la conclusión del 2010 como adecuado para reflexionar sobre una estrategia de salida.

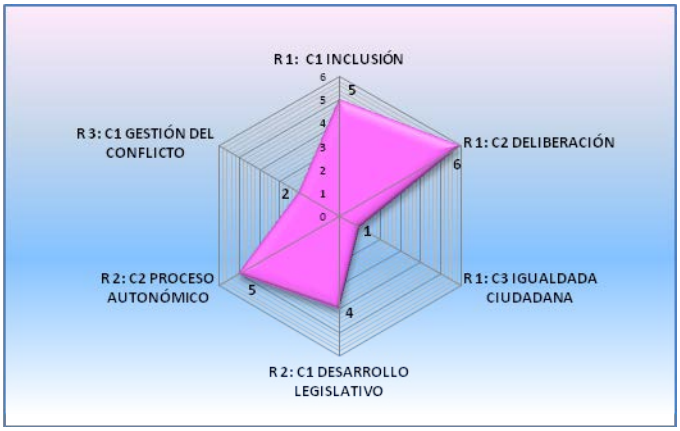
NIVELES DE ESFUERZO POR RESULTADOS

A través de la triangulación de técnicas (encuesta, entrevista en profundidad, mesas de trabajo, votación) se evidenció un consenso acerca de avances del PC en la entrega de sus seis componentes y hacia sus tres resultados. En general, el desarrollo de actividades por parte del Ministerio de Autonomía, socio principal del PC, al haberse apropiado del PC aseguró notables avances hacia los resultados proporcionándole un impulso decisivo al Programa.

Después de revisar minuciosamente los seis temas clave de análisis elegidos (componentes) y de sistematizar los hallazgos, y de compilar la evidencia recolectada, es posible señalar los niveles de esfuerzo del PC en la entrega de sus componentes y en el avance hacia sus resultados:

- **RESULTADO 1:** Dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático. Tiene un nivel de esfuerzo elevado en sus componentes de deliberación e inclusión. El componente de igualdad ciudadana tiene un escaso nivel de esfuerzo.
- **RESULTADO 2:** Aspectos relevantes del desarrollo legislativo, con énfasis en el modelo autonómico, consensuados entre los actores centrales. Sus dos componentes reforma legislativa y proceso autonómico reúnen un nivel de esfuerzo alto en todo el PC.
- **RESULTADO 3:** Capacidades de gestión constructiva de conflictos en temas estratégicos desarrolladas en actores e instituciones relevantes. Registra un nivel de esfuerzo menor en su único componente.

Figura N° 9: Niveles de esfuerzo del PC por resultados



Fuente: elaboración propia en base a respuestas a encuesta auto aplicada, entrevistas en profundidad y mesas *World Cafe*; en los temas: Necesidades institucionales, logros relevantes, acciones clave, prevención, gestión del conflicto.

OPORTUNIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PC

A través de una escala Likert[84] se consultó a los participantes del taller de autoevaluación si estaba asegurado el logro de los resultados del PC para mayo de 2012. Las opiniones se dividieron en dos grupos

83 Algunas iniciativas son: Programa Transformación Constructiva de Conflictos y Cultura de Paz; Fundación UNIR Bolivia; Programa Manejo de Bosques en la Amazonia Boliviana, universidades Católica Boliviana y Andina Simón Bolívar; Centro de Estudios de la Realidad Económica y Social; Comité de Seguimiento y Análisis del Conflicto Social y la Coyuntura Boliviana; Fundación Palliri; Fundación Tierra.

84 La escala tuvo cinco variables para elegir: Muy de acuerdo; De acuerdo; Indeciso; En desacuerdo; Muy en desacuerdo.

equivalentes. Un primer grupo estuvo “de acuerdo” con que el PC lograría sus resultados, un segundo grupo estuvo conformado por quienes estaban “indecisos” de que el PC logre sus resultados hasta mayo de 2012. En el análisis de las explicaciones de los encuestados a sus respuestas se advierte que, quienes estuvieron de acuerdo con que el PC alcanzaría sus resultados establecieron algunos requisitos necesarios para lograrlo, básicamente, plantearon la solución previa de dilemas en la gestión del PC (concentrar y acelerar procesos; trabajar de forma conjunta; coordinar el trabajo), asimismo, mencionan requisitos que desbordan el ámbito de influencia del PC (la permanencia de autoridades, las variables políticas, las coyunturas nacionales, los procesos de largo plazo).

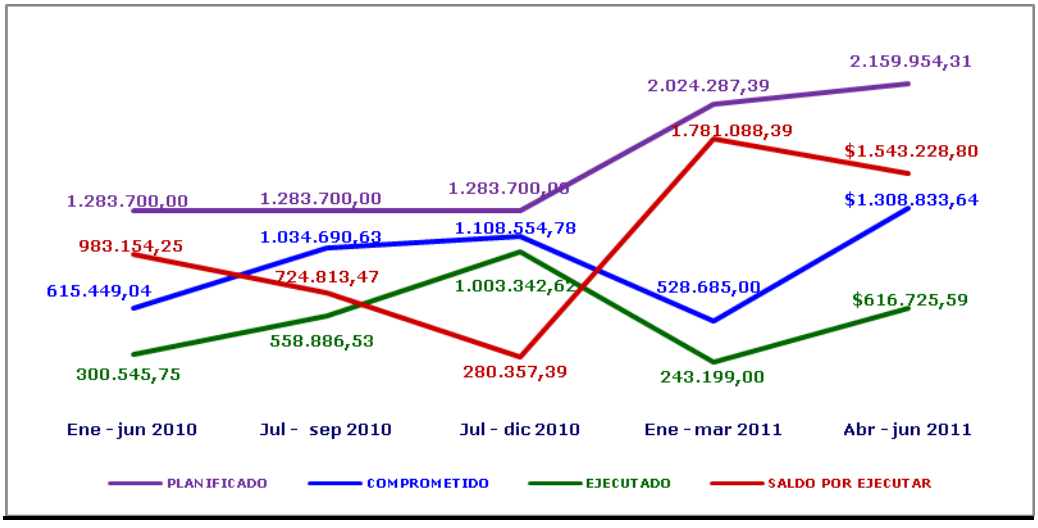
AJUSTES PARA MEJORAR LOS PROCESOS

Durante las entrevistas, espontáneamente, los entrevistados sugirieron ajustes para potenciar los procesos del PC de tal forma de acelerar el logro de sus resultados en el 2011. De manera contundente, los entrevistados señalaron que el PC debería concentrar esfuerzos en pocas actividades estratégicas eliminando productos superfluos. Para lograr esta reducción se deberían conformar grupos de trabajo organizados por contraparte, para identificar, analizar, desarrollar posibilidades de trabajo interagencial o temáticas conjuntas para fortalecerlas como grupo. Eventualmente, las agencias podrían identificar cómo reforzar cambios ya iniciados por el PC más que proponer nuevos procesos. Asimismo, las agencias solicitaron conocer cómo se desarrollan los procesos cualitativos del PC (además de los cuantitativos) para poder identificar factores comunes que les permitan avanzar hacia los resultados. Otros ajustes mencionados para mejorar la gestión del PC fueron: Fomentar el liderazgo institucional como mecanismo clave de articulación evitando líneas de trabajo “independientes” con una misma contraparte y, para facilitar que la articulación interagencial surja desde la contraparte. Fortalecer la interacción con las contrapartes y la gestión con los socios nacionales. Desarrollar un cabildeo técnico antes de iniciar actividades. Desarrollar un fondo único (canasta) para contribuir a la eficiencia con un análisis previo de la posibilidad de participación de las agencias. Monitorear la conflictividad a partir de los objetivos programáticos. Crear una identidad para gestionar las actividades. Articular junto al resto de la cooperación el apoyo hacia un mismo socio nacional sobre un mismo tema. Potenciar el concepto del trabajo conjunto en todos los niveles para reducir la incidencia negativa de la desconfianza hacia la cooperación en general.

POSIBLES AMENAZAS

En las entrevistas en profundidad los entrevistados señalaron algunas amenazas para el programa: la posibilidad de nuevos cambios en las instituciones socias nacionales; la no priorización y una eventual falta de adecuación técnica en los socios nacionales para afrontar desafíos de género; la inestabilidad de los equipos locales; un potencial enfoque hacia actividades muy diversas que impide focalizar los resultados del PC; contingentes debilidades en las estrategias de alianza con los socios nacionales; finalmente, mencionaron un posible fortalecimiento de capacidades sin horizonte de sostenibilidad.

Figura N° 10: Ejecución financiera del PC



TEORÍAS DEL CAMBIO (borrador a ser validado con socios y agencias)

DIMENSIONES Y ESFERAS DEL CAMBIO	ÁMBITOS	ACTIVIDAD /COMPONENTE /RESULTADO		ACCIONES
Transformación personal: (individual) La búsqueda de una ciudadanía plena capaz de reivindicar el cumplimiento de los derechos sociales y humanos fundamentales a través de una participación activa en procesos de toma de decisiones.	Actitudes	1.2.5 1.2.6	El respeto a las diferencias, el diálogo, la unidad del país y la perspectiva de género promovidos	• Internet • Taller • Delivering as One UN • Encuestas
	Conductas	1.2.10 1.2.11 1.2.12 1.2.13	Ciudadanía sensibilizada sobre transparencia y anticorrupción	• Talleres en unidades educativas • Ferias lúdicas pedagógicas • Red de jóvenes
		1.2.15	Derechos de las mujeres promocionados en áreas rurales y periurbanas	• Red radiofónica local Capacitación
	Conocimiento	3.1.7	Grupos de jóvenes con capacidades para facilitar procesos grupales	• Formación en facilitación.
	Liderazgos Incidencia	1.1.12 1.2.1 2.1.18 2.1.19	Niños contribuyen al desarrollo de su comunidad incidiendo en la formulación de leyes y en la gestión de políticas públicas	• Relevar información cualitativa y sistematizarla • Analizar violencia • Difundir masivamente la evidencia • Derechos de la niñez en el diseño de leyes orgánicas • Contextos autonómico y constitucional

DIMENSIONES Y ESFERAS DEL CAMBIO	ÁMBITOS	ACTIVIDAD /COMPONENTE /RESULTADO		ACCIONES
Transformación relacional: La construcción de espacios que acerquen al ciudadano a sus instituciones y las instituciones al ciudadano.	Patrones de comunicación	1.2.2 1.2.3 1.2.4	Ciudadanía informada dialogan con instituciones sobre normativa del sistema judicial	• Proyecto de ley presentado a la Asamblea Legislativa Plurinacional. • Análisis legal con perspectiva de DDHH • Difusión de normativa del sistema judicial. • Eventos de diálogo.
	De comunidades divididas a la cohesión social De la aprehensión hacia la clase política a la confianza en ellos	1.2.7 1.2.8 1.2.9	Actores sociales y políticos dialogan sobre el Estado de Derecho y al proceso de transición	• Conversatorios • Estudios • Fundraising • Monitoreo político y temático sobre gobernabilidad regional
	De desanimar a alentar la participación de las mujeres Mujeres asumiendo roles de liderazgo y decisión en varios niveles de gobernanza De la apatía a la empatía	1.1.1	Mujeres participan en procesos electorales	• Publicación visibiliza obstáculos
		1.1.10	Sociedad civil de INA inciden y controlan el cumplimiento de sus derechos	• Fortalecimiento institucional •
		1.1.13	Sociedad civil propositiva en temas clave del proceso de cambio	• Fortalecimiento organizacional • Intercambio de experiencias • Socialización de marcos legales
	Mecanismos para la gestión de conflictos	3.1.5 3.1.6	Ministerio de Justicia y Transparencia fortalecidos en gestión del conflicto	• Apoyar formación
		3.1.1 3.1.2	Defensoría del Pueblo fortalecida en gestión de conflictos	• Formación • Asistencia técnica • Sistema de información
		3.1.3 3.1.4	Organización Bartolina Sisa (y otras) fortalecidas en gestión de conflictos	• Formación • Apoyo en resolución de conflictos

DIMENSIONES Y ESFERAS DEL CAMBIO	ÁMBITOS	ACTIVIDAD /COMPONENTE /RESULTADO		ACCIONES
Transformaciones estructurales El diseño de una nueva institucionalidad más incluyente y que fortalezca el Estado de Derecho.	Estructuras de procedimientos	1.1.11	Migrantes protegidos socialmente específicamente INA	• Estado de la situación • Marco normativo sobre migración
		1.1.2	Acoso político afrontado por concejalas	• Fortalecimiento de capacidades • Asesoramiento • Instrumento legal
		1.1.3	Seguimiento eficaz y eficiente a violaciones de DDHH	• Asistencia técnica a seguimiento • Monitoreo a informes defensoriales
		1.1.4	Protección de DDHH promocionados por Instituciones portadoras de obligaciones	• Fortalecimiento institucional • Capacitación •
		1.1.5	Derechos de consumidores protegidos	• Socialización EPU • Consultas participativas • Ley de Derechos del consumidor
		1.1.6 1.1.7 1.1.8	Enfoque de despatriarcalización conceptualizado ¿?	• Apoyo institucional • Documento informe • Planificación estratégica
		1.1.11	Migrantes protegidos socialmente especialmente INA	• Estado de la situación • Marco normativo sobre migración
		2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4 2.1.5	Estado cuenta con Política criminal	• Diagnóstico
		2.1.6 2.1.7 2.1.8 2.1.9 2.1.10 2.1.11	Estado cuenta con instrumento legal penal juvenil	• Anteproyecto de ley • Mesas técnicas • Validación • DaO
		2.2.1 2.2.2 2.2.3 2.2.4	Ministerio de Autonomía fortalecido	• Difusión de normativa y avances autonómicos • Fortalecimiento Dir. Gral. De Límites en gestión de conflictos territoriales, Dir. Gral de Planificación y la Dir. Gral de Administración y despacho del Ministro par implementar POA y PEI • Implementación AIOC
		2.2.9	Procesos autonómicos incorporan enfoque de género	• Asistencia técnica
	De la exclusión a la inclusión de diferentes grupos Mayor tolerancia De abajo hacia arriba en los proceso y prácticas de consulta y participación de los líderes locales	1.1.9 1.3.8 1.3.10 1.3.11 1.3.12	Lucha contra el racismo y la discriminación cuenta con política pública	• Diagnóstico • Consultas participativas • Marco histórico • Comité nacional de lucha contra el racismo y la discriminación • Alianza estratégica con Defensorías • Afrobolivianos • Enfoque de despatriarcalización • Plan de acción • Chuquisaca
	Estructuras institucionales	1.2.10 1.2.14 2.1.12 2.1.13 2.1.14	Transparencia y lucha contra la corrupción institucional fortalecidas	• Apoyo institucional en 5 departamentos • Cumbre Nacional de transparencia • Normativa elaborada, consensuada, validada, publicada y difundida
		1.3.1 1.3.2 1.3.3 1.3.4 1.3.5 1.3.6	Municipios más transparentes y con control social con enfoque de género	• En municipios liderados por mujeres • Asistencia técnica a municipios • Recuperar y sistematizar prácticas de transparencia y control social •
	¿?	2.2.5 2.2.6	Aspectos clave del proceso autonómico apoyados.	• Diseño del esquema fiscal • Marco competencial • Autonomías indígenas • Apoyo institucional • Observatorio Bolivia Autonómica, etc. •
		2.2.7 2.2.8	Ministerio de Salud fortalecido	• Seguro Universal de Salud (autonómico) • Gestión de autonomías indígenas en salud
	De la indiferencia al	1.3.7	Políticas públicas incluyen	• Ley

DIMENSIONES Y ESFERAS DEL CAMBIO	ÁMBITOS	ACTIVIDAD /COMPONENTE /RESULTADO		ACCIONES
	reconocimiento de los derechos de las mujeres		la despatriarcalización	
	¿?	2.1.15 2.1.16 2.1.17	Desarrollo constitucional cuenta con leyes clave	• Leyes elaboradas articulando instituciones entre sí y con sociedad civil • Anteproyectos de ley: Procedimientos Constitucionales; Orgánica del Ministerio Público; Madre Tierra; Técnica Legislativa; Bosques, Código de Comunicación; Régimen Disciplinario de la Policía Boliviana; Participación y Control Social; Seguridad Alimentaria con Soberanía. • Reglamentación para elección del Tribunal Supremo de Justicia; Tribunal Constitucional Plurinacional;
	Amplio acceso a servicios de salud que da como resultado reducir la vulnerabilidad a enfermedades Condiciones sociales	1.3.9	Pueblo Yuki con mejores condiciones de vida	• Talleres • Interculturalidad
	Establecimiento de ambos sistemas (indígena y ordinario) para la gestión y solución de conflictos	1.3.14	Justicias ordinaria e indígena originaria campesina gestionan conflictos	• Documento publicado
	Amplio acceso a servicios de salud que dan como resultado reducir la vulnerabilidad a enfermedades Condiciones sociales	1.3.9	Pueblo Yuki con mejores condiciones de vida	• Talleres • Interculturalidad

DIMENSIONES Y ESFERAS DEL CAMBIO	ÁMBITOS	ACTIVIDAD /COMPONENTE /RESULTADO		ACCIONES
Transformaciones culturales Comunicación e Incidencia.	Amplio reconocimiento de la mujer como igual	1.2.15	Derechos de las mujeres promocionados en áreas rurales y periurbanas	• Red radiofónica local • Capacitación