

## **Bolivia**

### **Evaluación Intermedia**

**Ventana Temática: Igualdad de Género y  
Empoderamiento de la mujer**

**Título del Programa: Programa de patrimonio productivo  
y ciudadanía a mujeres en extrema pobreza de Bolivia**

**Autor:** Françoise Coupal, Consultor del F-ODM

# Evaluación Final

## “Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza

de Bolivia” o   
PROGRAMA DE PATRIMONIO PRODUCTIVO Y CIUDADANÍA  
A MUJERES PRODUCTORAS Y EMPRENDEDORAS RURALES .



Preparado por: Françoise Coupal,  
Mosaic.net International, Inc.

Septiembre 2010

## Siglas

BDP	Banco de Desarrollo Productivo
CEDAW	Convención en Contra de Todas las Formas de Discriminación
EG	Equidad de Género
IG	Igualdad de Género
ODM-F	Objetivos del Milenio-Fondo
PAT	Programa Anual de Trabajo
PGC	Programa Conjunto de Género
POA	Programa de Operaciones y Actividades
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UER	Unidad Económica Rural
UN	Naciones Unidas
VIO	Vice-Ministro de Igualdad de Oportunidades

## Tabla de Contenidos

	Página
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>1. Antecedentes.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Meta de Igualdad de Género y Empoderamiento         De La Mujer para Bolivia.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Ámbito de la Evaluación y Objetivos.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Metodología.....</b>	<b>17</b>
4.1. Métodos.....	17
4.2. Limitaciones.....	18
<b>5. Hallazgos.....</b>	<b>18</b>
<b>5.1. Relevancia.....</b>	<b>19</b>
5.1.1. Claridad del diseño .....	19
5.1.2. Una buena complementariedad con las Políticas Nacionales.....	21
5.1.3. Relación con los Convenciones y Plataformas Internacionales .....	22
5.1.4. Involucramiento de las autoridades nacionales en el diseño.....	22
<b>5.2. Eficiencia.....</b>	<b>24</b>
5.2.1. Desembolsos y Gastos en general y por efecto ...	24
5.2.2. El Modelo de Gestión y contribución a los productos y resultados previstos.....	25
5.2.3. Coordinación de las agencias participantes con el Gobierno.....	27

5.2.4. Mecanismos de coordinación para evitar sobrecargo..	28
5.2.5. Ritmos en la implementación del programa.....	28
5.2.6. Metodologías de trabajo compartido.....	29
5.2.7. Adopción de las medidas para responder a los problemas políticos y socio-culturales identificados.....	29
5.2.8. Apropiación del programa.....	30
5.2.9. Movilización de los recursos y contrapartes nacionales públicos/privados.....	30
5.2.10. Influencia del régimen de autonomía adoptado por el Estado boliviano.....	31
<b>5.3. Efectividad.....</b>	<b>31</b>
5.3.1. Efecto 1: 1,286 mujeres tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían.....	33
5.3.1.1. Limitaciones en el logro del Efecto 1.....	35
5.3.2. Efecto 2: 1,286 mujeres ejercen plenamente sus derechos.....	37
5.3.2.1. El Apoyo de UNIFEM.....	38
5.3.3. Efecto 3: Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres.....	39
5.3.3.1. Comentarios sobre el avance del Efecto 3.....	40
5.3.4. Progreso en las actividades del Programa Conjunto de Género.....	40
5.3.5. Monitoreo y Seguimiento.....	41
<b>5.4. Sostenibilidad.....</b>	<b>42</b>
<b>5.5. Lecciones Aprendidas.....</b>	<b>45</b>
<b>6.0. Conclusión.....</b>	<b>46</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>49</b>

**Bibliografía.....54**

**Tablas:**

Tabla 1: ODM.....23

Tabla 2: Monto desembolsado y gastado 2008-2010.....24

Tabla 3: Gastos por Efectos.....25

Tabla 4: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.....32

Tabla 5: Trabajo Inter-agencial en el marco de “One UN”.....41

Tabla 6: Declaración de Paris sobre la Efectividad de la Ayuda.....44

**Anexos:**

Anexo 1: Guía de Entrevistas.....56

Anexo 2: Entrevistas.....61

Anexo 3: Cuestionario.....65

Anexo 4: Resultados del Taller de La Paz .....67

Anexo 5: Tabla de Avance de actividades de ejecución del Programa Conjunto de Genero por Municipio .....73

## Resumen Ejecutivo

Una evaluación se llevó a cabo en Bolivia desde el 16 hasta el 27 de agosto, 2010 del Programa llamado: “Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia” o comúnmente referido como Semilla. Este programa, de \$ 9 millones, es financiado por la ventana de Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres de los Objetivos del Milenio como parte del Fondo de Logro Español (F-ODM) financiado por el Gobierno Español. Las siguientes agencias de las NNUU están participando en el programa: PNUD, FAO y ONUDI, de parte del gobierno el Vice-Ministro de Igualdad de Oportunidades.

El Programa Conjunto de Género propone apoyar al Gobierno en la “generación de medios de vida sostenibles, la re-patrimonialización de mujeres y familias y el ejercicio pleno de su ciudadanía” (Documento de aprobación, 2008: 6). Esto se está logrando a través de tres efectos: 1) 1,286 mujeres tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían; 2) 1,286 mujeres ejercen plenamente sus derechos; 3) Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres.

La evaluación tiene como objetivo: Mejorar la implementación del programa conjunto durante su segunda fase de ejecución, a través del análisis de la gestión basada en resultados, generando conocimientos, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas. La evaluación examinó cuatro temas: relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad utilizando un rango de métodos mixtos tanto cuantitativos como cualitativos. Las visitas se sostuvieron a Oruro y Cochabamba. Las entrevistas, grupos focales y un taller de 15 personas se realizaron en La Paz.

En términos de pertinencia, el programa es claro en términos de identificar los problemas, (falta de oportunidades, falta de títulos de tierra o cédulas de identidad que invisibiliza a la mujer), desigualdades (rurales y urbanas, indígenas y no-indígenas y acceso a oportunidades y servicios con equidad) y brechas de género y sus causas (la colonial española, sociedad racista y sexista) que reproducen estructuras de exclusión y discriminación.

El diseño considera la falta de recursos productivos, tierra, crédito, asistencia técnica, vivienda) lo cual es esencial para el empoderamiento de la mujer y mejorar sus condiciones de vida.

Para superar su triple marginalización, ser mujer, ser indígena viviendo en pobreza, exclusión y subordinación, el diseño toma en consideración el desarrollo humano y la importancia que la mujer sea actor clave en su propio desarrollo así como también un actor en los procesos políticos y decisiones locales. El programa está totalmente alineado con las políticas del gobierno: La nueva constitución con el enfoque de género, el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Igualdad de Oportunidades. El diseño del Programa ha tenido una excelente participación del VIO, pero poca participación de las otras instancias del Gobierno que fueron previstas para participar en la implementación del programa. La ausencia de estas entidades de gobierno amenaza a la sostenibilidad del programa en el futuro.

El segundo tema sobre eficiencia destacó que se han desembolsado a las agencias \$ 5.7 millones o 63%. Hasta ahora se ha ejecutado (gastado) USD \$ 2.119 millones, lo cual representa un nivel de ejecución de 37.1 % del dinero desembolsado a las agencias de las NNUU. Los mayores gastos fueron llevados a cabo por el PNUD seguido por la FAO y ONUDI. Si uno examina en que efectos se efectuaron los gastos, uno puede notar una ausencia notable de gastos significativos en el Efecto 2 y 3, ya que el 92% de los gastos se efectuaron en el Efecto 1.

El comité de gestión está trabajando de manera efectiva y existe buena comunicación entre sus miembros. Sin embargo, se requiere de una participación más consistente del VIO en el futuro.

En términos de efectividad el programa ha concentrado sus acciones en el Efecto 1 para la re-patrimonialización de 586 mujeres emprendedoras con asistencia financiera con capital de semilla y arranque, capacitación y asistencia técnica para mejorar la productividad y calidad de sus productos. Un enlace débil en el programa fue la inactividad del Efecto 2 y 3, lo cual significa que el programa no ha sido implementado de manera holística o integral con un enfoque de género. Esta dimensión del programa debería mejorarse con el compromiso reciente de UNIFEM sobre la provisión de asistencia técnica y capacitación en ciudadanía y derechos de las mujeres.

Finalmente, la sostenibilidad requiere de mayor énfasis. Los enlaces con los movimientos de mujeres, otros Ministerios del gobierno que tengan relevancia para el programa y los municipios son débiles o no existentes y amenazan a la sostenibilidad de largo plazo del programa. Sin apoyo externo, tanto en términos de apoyo financiero o seguimiento, los logros del programa pueden ser insostenibles más allá de la vida del programa, lo cual es realmente preocupante.

## **RECOMENDACIONES**

La evaluación propone las siguientes recomendaciones, las mismas que buscan mejorar su implementación y sostenibilidad a largo plazo. Estas van en orden de prioridad y por rubro:

### **El Gobierno de Bolivia**

1. Dar más importancia y financiamiento a la equidad de género con un alto perfil dentro del gobierno (nivel de Ministerio).
2. Definir urgentemente un plan de acción y presupuesto para el fortalecimiento institucional (asistencia técnica, capacitación, equipo) y consolidar las fortalezas institucionales VIO-municipio y la implementación del Plan de Igualdad de Oportunidades.

3. Tener mayor presencia e incidencia en el programa semilla a través de una participación consistente en las reuniones del comité de gestión, en la participación de misiones de seguimiento y en la sistematización de las experiencias realizadas hasta ahora.
4. Empezar con la sistematización y construcción del conocimiento para lineamientos de políticas públicas con el enfoque de género.

**El Gobierno con Naciones Unidas (FAO y ONUDI):**

5. Ampliar la participación de diferentes instancias relevantes para el programa (Banco de Desarrollo Productivo, Instituto Nacional de Reforma Agraria, Ministerio de Economía, Ministerio de Planificación) para garantizar la sostenibilidad y continuidad del programa.

**La Unidad de Ejecución del Programa (UEP):**

6. Mejorar el enfoque futuro del programa para asegurar que las mujeres que viven en extrema pobreza sean las futuras beneficiarias del programa, asegurando la recolección básica de datos sobre ingresos anuales, número de años de escolaridad, además de la otra información valiosa recolectada por el proyecto. También asegurar que las facilitadoras u operadoras tengan la capacidad adecuada para trabajar con este grupo de la población que podrían ser analfabetas o tener deficiencias en educación o capacitación técnica.
7. Adoptar iniciativas afirmativas para asegurar puestos/capital de mujeres e indígenas al nivel nacional y regional en los equipos de trabajo.
8. Facilitar la participación del VIO en el programa (M&E, fortalecimiento institucional). No esperar la estabilidad.
9. Incluir un componente de desarrollo humano y equidad de género en el componente no-financiero de las Operadoras.

10. Apoyar regiones como Cochabamba que tienen capacidad para incidir con las instancias locales para acelerar acciones en el efecto 2 y 3 que podrían tener lecciones aprendidas para las otras regiones.
11. En los emprendimientos familiares continuar involucrando más a los esposos en la capacitación y recolección de datos sobre su participación en el programa.
12. Realizar un análisis institucional y un plan para la transferencia de responsabilidades del programa semilla al VIO u otra entidad estatal como estaba previsto en el diseño del programa para garantizar la sostenibilidad de las acciones realizadas hasta ahora.
13. Prever una línea de presupuesto para imprevistos de 5% del presupuesto total.

**Sistema de Naciones Unidas:**

14. Continuar simplificando y armonizando los procedimientos de NNUU para agilizar los desembolsos lo cual puede ser un modelo para las otras ventanas del F-ODM. Fortalecer e implementar procedimientos y reglas de los Programas Conjuntos que deben regir por encima de los procedimientos individuales de las agencias de las NN.UU.
15. Concretizar el apoyo y la participación de UNIFEM en el programa en el área de análisis de género, capacitación y asistencia técnica en género y derechos de las mujeres. En caso de ser necesario, encontrar operadoras (por ejemplo, ONGs de mujeres) con experiencia en género, capacitación y asistencia técnica que puedan ejecutar el Efecto 2&3 en cuanto se refiere a los derechos de las mujeres, ciudadanía y fortalecimiento institucional.
16. Promover el fortalecimiento institucional del VIO, la ejecución del Plan de Igualdad de Oportunidades y transferir fondos al VIO para la administración del componente: el fortalecimiento institucional y seguimiento

17. Más coordinación con las otras ventanas (Ej. Ventana de la Paz: trabajar despatriarcalización; Seguridad alimentaria).

**Municipios:**

18. Tener metas (%) en el presupuesto municipal para financiar iniciativas de las mujeres.

19. Tener mayor incidencia y participación en el programa semilla.

20. Realizar planes de sostenibilidad del programa semilla en coordinación con los municipios y las instituciones.

**Monitoreo y Evaluación (MyE):**

21. Se deben continuar realizando misiones conjuntas entre Naciones Unidas y el Gobierno con la Unidad Coordinadora de manera más seguida.

22. Se deben incluir indicadores cualitativos en el sistema de monitoreo y seguimiento para medir niveles de satisfacción, empoderamiento y percepciones con métodos como testimonios o grupo focales.

**MDG-F:**

23. Incidir junto con las sedes de las agencias de Naciones Unidas para la armonización de los desembolsos y la agilización de los fondos.

24. Añadir por los menos 3 meses al final del programa para cerrar las cuentas y recuperar el dinero del financiamiento de riesgos compartidos.

25. Ajustar los informes periódicos para tener más información útil para el programa semilla y resultados cualitativos del programa (testimonios, fotos, mapas, etc.)

## **INTRODUCCION**

La siguiente evaluación presenta los resultados de una evaluación llevada a cabo en Bolivia desde el 16 hasta el 27 de agosto, 2010 del Programa llamado: “Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia” o Semilla. Este programa, de \$ 9 millones, es financiado por la ventana de Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres de las Metas del Milenio como parte del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) financiado por el Gobierno español.

Este informe está dividido en seis secciones. La primera sección presenta los antecedentes del Programa delineando el establecimiento del Fondo F-ODM financiado por el Gobierno español. La segunda sección presenta un resumen del Programa siendo evaluado. La tercera sección resalta el alcance y los objetivos de la evaluación. La cuarta sección presenta los varios métodos utilizados en la evaluación para triangular los hallazgos de la evaluación. La quinta sección del informe presenta los hallazgos de la evaluación resaltando las cuatro áreas clave: relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad así como las lecciones aprendidas. La sexta sección presenta los comentarios concluyentes y la sección final las recomendaciones.

### **1. ANTECEDENTES**

En el 2007, el PNUD/ Fondo (F-ODM) fue establecido para apoyar acciones innovadoras con el potencial de una replica amplia y de alto impacto en países y sectores seleccionados que contribuyen al logro de los Objetivos del Milenio y metas de desarrollo relacionadas. El Fondo está guiado por el marco del “Partnership” global para el desarrollo de la Declaración del Milenio y la Declaración de Paris sobre la Efectividad de la Ayuda, la cual busca asegurar la apropiación nacional y local de las actividades apoyadas por el fondo, alineamiento con políticas y procedimientos nacionales, coordinación con otros donantes, orientación de resultados y responsabilidad mutua.

El F-ODM financia principalmente las actividades a nivel país y está guiado por siete metas de desarrollo claves:

- Gobernabilidad Democrática; entendida como el fortalecimiento de políticas publicas y de participación y organización social, con la meta de promover equidad y cohesión social;
- Igualdad de Género (IG) y empoderamiento
- Necesidades humanas y servicios sociales básicos; incluyendo la lucha contra el hambre, educación y servicios básicos de salud, empleo, saneamiento básico y

agua, y políticas que se enfoquen en grupos vulnerables con atención especial a la juventud.

- Desarrollo del sector económico y privado
- Cambio ambiental y climático; con atención especial a la organización y manejo de recursos naturales y el medio ambiente en el contexto de desarrollo local rural y seguridad alimenticia.
- Prevención de conflicto y construcción de paz
- Cultura y Desarrollo, incorporando las diferentes dimensiones que enlazan a la cultura y desarrollo (incluyendo a la economía) así como enfocándose sobre el respeto a la diversidad cultural y tomando en cuenta la exclusión social de minorías.

Esta evaluación se enfoca exclusivamente sobre la meta de Igualdad de Género y Empoderamiento para las Metas del Milenio en Bolivia. La ventana de Igualdad de Género y Empoderamiento de la mujer adopta un enfoque más abarcador abordando asuntos de acceso a oportunidades y garantía de los derechos. Algunos de estos temas incluyen el fortalecimiento institucional, fortalecimiento de la participación en la vida económica y en los procesos de toma de decisiones. Esta ventana temática tiene varias prioridades importantes que adquieren relevancia para Bolivia y que ayudarán a hacer avanzar la situación de las mujeres y su empoderamiento, como lo son:

- Asegurar el acceso igualitario de la mujer a bienes y recursos productivos, incluyendo tierra, créditos y tecnología;
- Promover la participación y organización social con la meta de promover equidad y cohesión social;
- Desarrollar el sector económico y privado.

## **2. META DE IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO PARA BOLIVIA**

El Programa Conjunto de Género (PGC) “Programa Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”, es parte de los esfuerzos de las NNUU para satisfacer las Metas del Milenio con el financiamiento del PNUD-España. La duración del fondo del programa conjunto es de tres años del 2008-2011 con un presupuesto total de \$ 9 millones con la participación de tres agencias de Naciones Unidas: PNUD, FAO y ONUDI y del Gobierno: El Vice-Ministerio de Igualdad de Oportunidades.

Bolivia es aún un país notado por su pobreza con alta exclusión y desigualdad social. La pobreza rural donde viven alrededor de tres millones de bolivianos es más afectada con 90% de la población que vive en condiciones de pobreza. La mujer indígena es la

más afectada por su aislamiento, marginalización y falta de servicios y fuentes de trabajo.

El perfil promedio de una mujer indígena del área rural es el siguiente: tiene una esperanza de vida de sólo 51 años, es esposa y madre desde los 20 años, ha asistido por 3 años a la escuela pero no lee ni escribe con facilidad; ha tenido 5 hijos vivos de los cuales sobreviven 2 o 3. Despliega un doble rol, como trabajadora de su propio hogar y como productora de bienes y servicios de la economía, donde generalmente se ocupa de la agricultura, pero también en el comercio pequeño, artesanías o servicios. No es propietaria de tierras ni activos, por tanto no accede al mercado principal de productos del hogar, ni tiene acceso a otros recursos productivos (solo 1.2% de las tierras están a nombre de mujeres y los créditos rurales cubren solo 4% de la población rural de mujeres). Se estima que en las zonas rurales las mujeres lideran el 60% de los hogares debido a la migración masculina y la falta de trabajo (Documento de aprobación, 2008: p. 5).

A pesar de que Bolivia ha promulgado leyes a favor de la equidad de género en cuanto a acceso a la tierra, los usos y costumbres vigentes-sobre todo en la región andina-aún privilegian al hombre en el acceso a la propiedad, a los recursos productivos y sociales; al vínculo con el Estado, con el mercado y más recientemente, con las ONGs, proyectos y medios de comunicación' (Documento de aprobación, 2008: p. 5).

La alta desigualdad social se explica por varias razones : 1) una economía de crecimiento bajo con alta concentración de ingresos y activos, basada en la explotación y exportación de recursos naturales no renovables y vulnerables a los ciclos económicos internacionales; 2) la persistencia de patrones culturales, heredados de la doble raíz andina y colonial española, racista y sexista, que produce exclusión social y obstaculiza el acceso a oportunidades y activos 3) un Estado con debilidad institucional, con presencia discontinua en el territorio y con políticas macroeconómicas que han reproducido la desigualdad del mercado y avanzado poco en el cambio de patrones culturales.

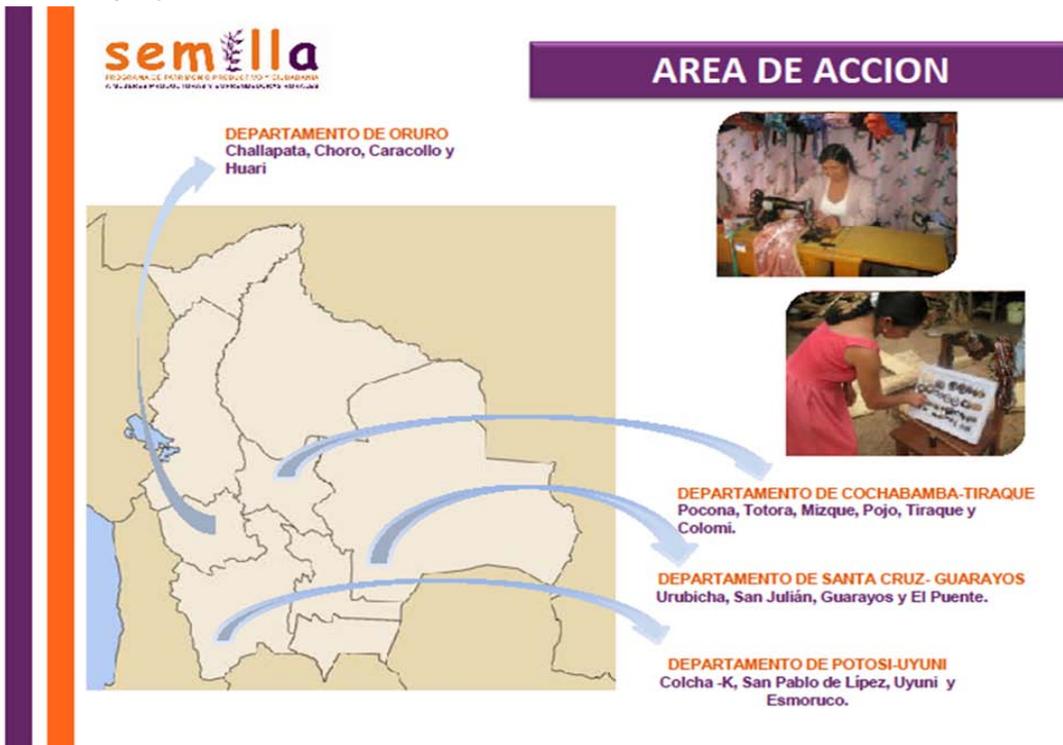
El Plan Quinquenal 2008-2012 del Viceministerio de Género y Asuntos Generacionales prevé el apoyo a emprendimientos económicos y la expansión de una cultura ciudadana para las mujeres que viven en condiciones de marginalidad y pobreza.

Este programa contribuirá al logro de los ODM al enfocarse en las prioridades relacionadas con la Igualdad de Género y la Autonomía de la Mujer, específicamente en:

- ❖ Garantizar el derecho de las mujeres de poseer y heredar propiedad y proteger la tenencia segura de su propiedad y vivienda;

- ❖ Asegurar la igualdad de las mujeres en el acceso a activos y recursos productivos, crédito y tecnología;
- ❖ Reducir el número de mujeres en pobreza extrema.

El programa Semilla busca mejorar las condiciones de vida de mujeres campesinas e indígenas en situación de pobreza a través 3 grandes componentes. El primer componente busca incrementar el patrimonio de la mujer con financiamiento (menor a \$3000 por individuo), equipo, asistencia técnica y capacitación para mejorar el emprendimiento en áreas como confección de quesos, repostería, tejidos o artesanía. El segundo componente busca el ejercicio de los derechos de las mujeres a través capacitación sobre los derechos de las mujeres, la recepción de cédulas de identidad, tener títulos de las tierras o mejoramiento de viviendas. Finalmente, el tercer componente quiere crear un ambiente institucional favoreciendo el ejercicio de los derechos de las mujeres a través un mayor sensibilización de los funcionarios en puestos claves de decisión al nivel municipal, departamental y nacional para garantizar que la mujer ejerce su ciudadanía y tiene voz para influir decisiones municipales y departamentales que influyen en su vida y de su familia. Este componente incluye también acciones para fortalecer el VIO en capacidades de gestión, normativas, técnicas y operacionales.



Los resultados previstos del Programa Conjunto son los siguientes:

**Efecto: 1,286 mujeres tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían.**

**Productos:**

1. 1,192 mujeres con UERS (micro) obtendrán \$ 3.901.305 bajo la modalidad de siembra de capital y capital de inicio en las áreas escogidas y lograrán un volumen de ventas anuales promedio de USD \$ 5 millones entre 2008 y 2011.
2. 86 mujeres con UERS pequeñas recibirán \$ 357,940 bajo modalidad de capital de riesgo y riesgo compartido en las áreas escogidas, para alcanzar un volumen 631,000 entre 2008 y 2011.
3. Los emprendimientos de mujeres con UERS medianas recibirán \$ 107, 370 bajo modalidad capital de riesgo y riesgo compartido en las áreas escogidas para alcanzar un volumen de ventas de USD 189,000 entre 2008 y 2011.
4. 1,286 mujeres han recibido capacitación para poder perfeccionar sus capacidades de gestión relacionadas con sus emprendimientos (ONUDI)
5. 1,286 mujeres han recibido Asistencia Técnica para adquirir o perfeccionar sus capacidades de gestión relacionadas con sus emprendimientos (ONUDI).
6. 1, 286 mujeres han recibido Capacitación para adquirir o perfeccionar sus capacidades técnicas con sus emprendimientos (FAO)
7. 1,286 mujeres han recibido Asistencia técnica para adquirir o perfeccionar sus capacidades técnicas relacionadas con sus emprendimientos (FAO)
8. 215 articuladoras de mercado han sido capacitadas y están en funciones (ONUDI).

**Efecto 2: 1,286 mujeres ejercen plenamente sus derechos.**

**Productos:**

1. 1,286 mujeres y al menos 67 comunidades rurales han sido informadas y capacitadas sobre los derechos de las mujeres y han adoptado acciones para incorporar a las mujeres adultas en los espacios de decisión local, en las áreas escogidas, entre 2008 y 2011.
2. Al menos 1,887 mujeres indocumentadas reciben un certificado de nacimiento valido y/o un a cédula de identidad, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (FAO).
3. Al menos 425 mujeres son tituladas como propietarias o co-propietarias de sus parcelas, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (FAO).
4. Al menos 354 mujeres jefas de hogar son insertas en programas de vivienda (o mejoramientote vivienda) rural, donde figurarán como propietarias, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (ONUDI).

**Efecto 3: Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres.**

## Productos:

1. 125 funcionarios en puestos claves de organizaciones públicas de jurisdicción local, son capacitados sobre sus obligaciones para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (ONUDI)
2. 50 funcionarios de organizaciones publicas clave de jurisdicción departamental capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (PNUD).
3. 25 funcionarios de instituciones clave capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los Derechos de las mujeres, de competencia nacional, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (FAO).
4. 6 Gobiernos Municipales capacitados y con proyectos de apoyo a la equidad de género aprobados o en proceso de aprobación, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (ONUDI).
5. VGAG fortalecido en sus capacidades de gestión, normativas, técnicas y operacionales (ONUDI).

## 3. ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN Y OBJETIVOS

La evaluación intermedia 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 estos términos de referencia a través de un proceso expedito. Esto permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para el programa conjunto en un período de aproximadamente 3 meses.

### La presente evaluación intermedia tiene como objetivo:

Mejorar la implementación del programa conjunto durante su segunda fase de ejecución, a través del análisis de la gestión basada en resultados, generando conocimientos, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas.

### La presente evaluación intermedia tiene como **objetivos específicos**:

1. Conocer la **calidad del diseño y coherencia** interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) 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.
2. 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 Inter-agencia en el marco de **One UN**.

3. Conocer el **grado de eficacia** del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la **ventana de género** y a los **Objetivos de Desarrollo del Milenio** en el nivel local y/o país.
4. Conocer los arreglos institucionales y organizacionales; compras, cantidad y valor de insumos; **entrega** de los mismos; servicios, respuesta inicial de los beneficiarios; emergencia de productos y resultados; cambios en el entorno, etc.

### 3.1. Preguntas Claves de Entrevistas

Las preguntas de la evaluación definen la información que se generó como resultado del proceso de evaluación. Las preguntas se agrupan según los criterios que utilizaremos para valorar y dar respuesta a las mismas. (Ver Anexo 1).

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Métodos



Taller en Bolivia utilizando la metodología "Café Mundo". Priorizando los hallazgos utilizando 4 puntos.

La evaluación corroboró sus hallazgos mediante la utilización de métodos mixtos combinando métodos convencionales de la evaluación del programa (revisión de documentos, entrevistas semi-estructuradas, cuestionario de la encuesta) con métodos más dinámicos y participativos (grupos focales, testimonios, lecciones aprendidas, talleres/mesas redondas) en cuanto se refiere a la planificación y la implementación del proceso de evaluación. Los

siguientes métodos fueron utilizados:

1. **La revisión de la documentación** se llevó a cabo al principio de la evaluación para proporcionar un entendimiento sólido de la ventana temática IG, su implementación y progreso. Los documentos clave incluyen los acuerdos de aprobación del programa, informes de monitoreo de terreno y de la oficina central, informes anuales y semi anuales.

2. **Entrevistas semi estructuradas fueron** utilizadas en una selección de los actores involucrados en el proyecto (ver Anexo 2) incluyendo todos los actores clave, lo cual,



transferibles; Acciones a tomar para la salida del programa; Recomendaciones y Lecciones Aprendidas; y Responder al cuestionario de la encuesta) (ver Anexo 4). Este método fue utilizado con otros métodos participativos para informar sobre la evaluación y la futura implementación del programa. Otra ventaja del taller es que ha creado una visión compartida de los logros y retos del programa haciéndolo más participativo que el proceso de entrevistas más extractivo y semi estructurado.

Por lo general, estos métodos son constructivos, interactivos, de reflexión y con miras hacia el futuro.

## 4.2. Limitaciones

No fue posible visitar todos los departamentos o municipios. Al final, sólo visitamos dos departamentos: Oruro y Cochabamba debido a manifestaciones o mal tiempo en los otros dos departamentos. Tampoco, fue posible de profundizar algunas preguntas que se agregaron a los términos de referencia como los costos de las UERs dado a la falta de tiempo. Este asunto lo está trabajando el administrador del programa.

## 5. HALLAZGOS

### 5.1. RELEVANCIA

#### 5.1.1. Claridad del diseño

El programa es claro en términos de identificar los problemas, (falta de oportunidades, falta de títulos de tierra o cédulas de identidad que invisibiliza la mujer), desigualdades (rurales y urbanas, indígenas y no-indígenas y acceso a oportunidades y servicios con equidad) y brechas de género y sus causas (la colonial española,

sociedad racista y sexista) que reproducen estructuras de exclusión y discriminación.

El diseño considera la falta de recursos productivos, tierra, crédito, asistencia técnica, y vivienda; lo cual es esencial para el empoderamiento de la mujer y mejorar sus condiciones de vida.



Equipo del programa semilla para ordeñar las vacas, el cual ahorro a las mujeres hasta 2 horas por día e hizo que sea más fácil para ellas ordeñarlas

Para superar su triple marginalización, ser mujer, ser indígena, viviendo en pobreza, exclusión y subordinación, el diseño toma en consideración el desarrollo humano y la importancia que la mujer sea actor clave en su propio desarrollo así como también un actor en los procesos políticos y decisiones locales. Por lo tanto los efectos 2 y 3 tienen el potencial de complementar bien al empoderamiento económico del efecto 1 del programa. Donde el Marco lógico presenta debilidad es en la utilización solamente de indicadores cuantitativos y no así de cuantitativos y cualitativos para relacionar resultados actuales con resultados esperados. Esto es sobre todo relevante en términos de medir el empoderamiento y usando métodos más cualitativos como los grupos focales y testimonios. Medir así los resultados, mostrar cambios en la vida de las mujeres y sus familias y por lo tanto el impacto.

El diseño del programa contemplaba contar con una unidad ejecutora, la cual ha sido fundamental en la coordinación de las operaciones y en la implementación del programa. El diseño contemplaba también operadoras con experiencia en terreno y capaces de implementar el Efecto 1, lo cual ha contribuido a los avances en el empoderamiento económico de las mujeres beneficiarias. En retrospectiva, hubiera sido mejor considerar también, operadoras para implementar los efectos 2 y 3.

Lo que el diseño no contempló de manera adecuada fue el grupo de enfoque para el programa. Los actuales beneficiarios ya tenían algún tipo de emprendimiento con más de un año de experiencia en su campo de especialización; 41% tenía más de dos años de experiencia. No es evidente que los actuales beneficiarios se encuentren en extrema pobreza. No todos tienen sus cédulas de identidad para poder ser beneficiarias del programa, de igual manera la mayoría tienen su vivienda

Hay que destacar también que hay una contradicción en el programa, ya que el programa tiene metas para aumentar el número de cédulas de identidad de mujeres, pero el requisito para acceder a fondos del programa es que ya se tenga la cédula de identidad. Por otra parte el gobierno implementó en el último trimestre del 2009 un sistema biométrico de inscripción en el registro civil con campañas masivas para la carnetización. Un alto porcentaje de la población obtuvo su documento de identidad en ese momento.

Sin embargo, se deben revisar las cédulas para asegurarse que reflejen de manera precisa el nombre de la persona, asimismo, se puede hacer más trabajo en las viviendas para mejorarlas con baños sanitarios, etc. Sin embargo, el Efecto 2 el cual incluye las cédulas y las viviendas, no presiona como se pensó originalmente dada la actual población beneficiada del programa.

Se requiere mejorar el enfoque del programa para asegurar que las personas más necesitadas sean las que reciben el apoyo, siguiendo el documento del proyecto, el

cual resalta que la mayoría de las personas viviendo en extrema pobreza no tienen vivienda y han tenido entre 5 y 6 hijos. Pese a que la recolección de datos realizada por el Proyecto ha sido extensa, no ha sido posible acceder a datos del número de años de escolaridad ni de los ingresos anuales de los beneficiarios antes de que ingresaran al programa, lo que hubiese permitido ver si el programa está bien enfocado. La definición del Banco Mundial de “extrema pobreza” es aquella en que la persona subsiste con menos de \$2 al día. Si el programa hace mejoras a su enfoque, debería revisar el techo de financiamiento para los fondos de arranque, dado que las beneficiarias en extrema pobreza tendrían menos capital para el inicio que los otros beneficiarios del programa.

### **5.1.2. Una buena complementariedad a las Políticas Nacionales**

El programa se inserta en el Plan Nacional de Desarrollo y Plan de Igualdad de Oportunidades y la Nueva Constitución. El Plan Nacional de Desarrollo busca una Bolivia digna y democrática que supera la discriminación y la exclusión social y económica de gran parte de la población, especialmente los indígenas para tener una sociedad más inclusiva (Plan Nacional de Desarrollo, junio 2006). Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo quiere profundizar la perspectiva del Vivir Bien y la construcción de una democracia más participativa. Esto se complementa bien con el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres y abrir espacios para mujeres para poder incidir en la política local para que sus necesidades y prioridades sean tomadas en cuenta.

El Plan de Igualdad de Oportunidades fue realizado en Diciembre 2008 y presenta el marco normativo nacional y estrategias de desarrollo, entre otras cosas, en el ámbito económico, productivo y laboral, ciudadanía y fortalecimiento institucional que corresponde a las acciones del programa.

En la nueva constitución, se transversalizó el enfoque de género y se puede destacar por los menos 22 artículos que hablan de los derechos de las mujeres en la constitución política del estado.

Sin embargo, se necesita destacar que la importancia de género no adquirió la atención requerida por el movimiento de las mujeres que buscan la creación de un Ministerio de Igualdad de Género. El Viceministerio de Igualdad de Oportunidades es sólo un Viceministerio dentro del Ministerio de Justicia y no un Ministerio como tal. Más aun, Género fue relegado a una Dirección y no un Ministerio. El financiamiento del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades es insuficiente para la implementación total del Plan Nacional. La frecuente rotación de los mandos altos dificulta la continuidad y el establecimiento de relaciones laborales efectivas ya que requiere de tiempo y confianza para su edificación.

### **5.1.3. Relación con las Convenciones y Plataformas Internacionales**

El diseño no contempló CEDAW o la Plataforma de Beijing lo cual pudo haber orientado a las intervenciones del programa de manera más comprensiva. Bolivia firmó la convención el 30 de mayo de 1980 y la ratificó el 8 de junio de 1990. Siete de cada 10 mujeres sufre algún tipo de violencia en sus hogares. En un 75% de los casos, tiende a ser repetitiva y no suele ser denunciada por las víctimas (Plan Nacional para la igualdad de oportunidades, 2008: 77). Las raíces causales de la violencia doméstica han sido bien documentadas y están vinculadas con el machismo arraigado, temas de poder y control que ve a las mujeres como seres inferiores y otros factores tales como los factores culturales, económicos y políticos que perpetúan el ciclo de violencia (véase OECD Índice de Género para Bolivia, UNICEF 2000:7). La violencia contra la mujer es un problema importante que el programa no toma en cuenta de manera directa. La plataforma de acción es otra piedra angular para los derechos de las mujeres. El objetivo de la plataforma de acción, la misma que está en completa conformidad con los propósitos y principios de la Carta de las NNUU y la legislación internacional, es el empoderamiento de todas las mujeres. “El avance de las mujeres y el logro de igualdad entre mujeres y hombres son un tema de derechos humanos y una condición de justicia social y no debe verse como un tema exclusivo de la mujer. El empoderamiento de las mujeres y la igualdad entre mujeres y hombres son un requisito para el logro de una seguridad política, social, económica, cultural y ambiental entre todos los pueblos” (Ver: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/plat1.htm#framework>). El diseño del programa no consideró acciones para la salud sexual y reproductiva, lo cual es un área importante para que las mujeres logren un mejor estado de salud.

### **5.1.4. Involucramiento de las autoridades nacionales en el diseño**

El equipo de diseño incluyó a representantes de las agencias participantes de las NNUU y el VIO, lo cuales establecieron la racionalidad, alcance, resultados e indicadores del programa. El VIO estuvo íntimamente involucrado en el diseño del programa participando en el diseño y proporcionando comentarios y sugerencias para

el equipo de diseño. El documento del proyecto incluyó a 5 ministerios del gobierno central”: El Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, el Ministerio de Producción y Microempresa, la Corte Nacional Electoral, el Instituto Nacional de Reforma Agraria, y el Sistema de Vivienda Solidaria. Sin embargo, solo el VIO participó del diseño del programa y los actores mencionados no implementaron acciones relacionadas al programa efectivamente. La ausencia de socios gubernamentales durante el diseño del programa es un tema serio y puede haber afectado en la falta de apropiación y compromiso necesario en el programa.

<b>Tabla 1: Objetivos del Milenio</b>	
<p><b>OBJETIVO 1: ERRADICAR LA POBREZA EXTREMA Y EL HAMBRE</b></p> <p><b>Meta 1a: Reducir por la mitad la proporción de gente que vive con menos de un dólar al día</b></p> <p><b>Meta 1b: Lograr empleo productivo completo y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes.</b></p> <p><b>OBJETIVO 3: PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un elemento clave de la potenciación de la mujer <b>es el ejercicio de un poder de decisión</b> en pie de igualdad con el hombre en los campos que afectan a su vida (desde la familia hasta los niveles más altos de gobierno).</li> <li>• La representación de la mujer en los parlamentos nacionales</li> </ul>	<p>El programa semilla está contribuyendo al Objetivo 1 y 3 sobre todo en reducir la pobreza a través del apoyo económico y no-económico a las emprendedoras y darles más poder de decisión desde la familia.</p> <p>Este poder de decisión se podría fortalecer mucho más con una estrategia más amplia del desarrollo integral de la mujer y la realización de los efectos 2 y 3 del programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El programa no tenía como objetivo ampliar la participación de la mujer en la vida política de sus comunidades.</li> <li>- La mitad de los Ministros del Gobierno son mujeres, las mujeres tienen el 28% de los curules congresales y el 47% de los curules del Senado. Existen menos mujeres políticas en el área rural que en áreas urbanas (solo 327 de 1671 miembros de consejos municipales son mujeres, y sólo existen 25 alcaldesas).</li> </ul>

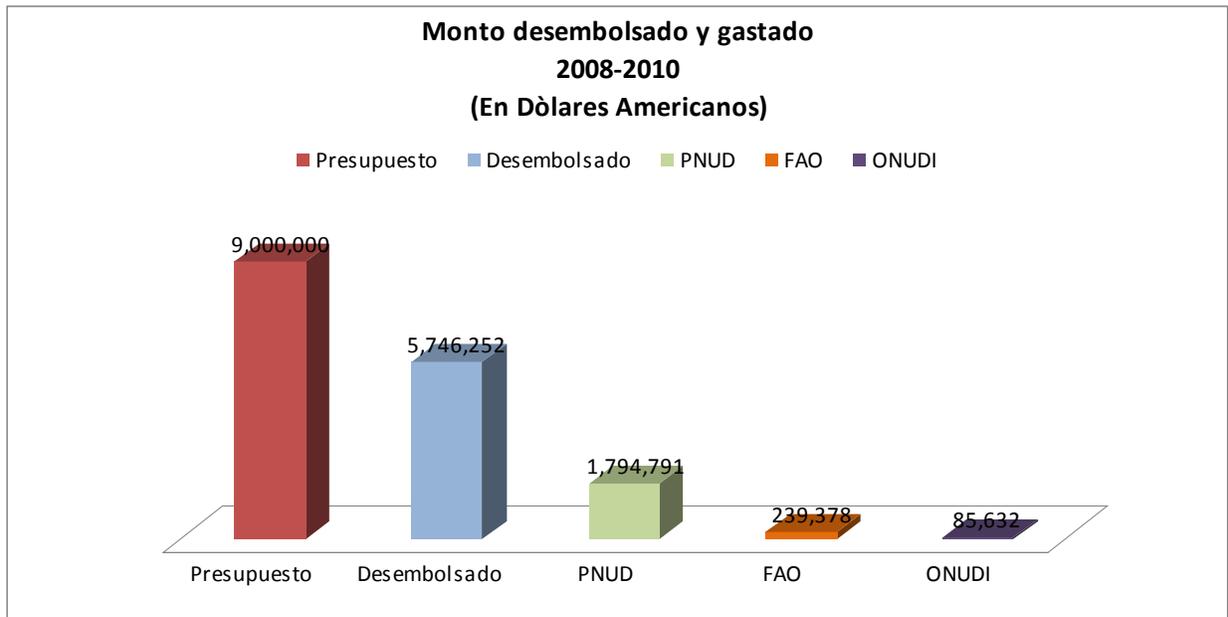
El diseño del programa está orientado/influido hacia la especialización de las agencias en vez del desarrollo integral y empoderamiento de la mujer (Ej. Ausencia de salud sexual y reproductiva, violencia contra la mujer). Pero el diseño, contempló la importancia que el programa tiene sobre alianzas estratégicas con otras entidades o proyectos de desarrollo que tienen incidencia en estas áreas. Sin embargo, el programa no ha desarrollado estas alianzas hasta ahora.

## 5.2. EFICIENCIA

### 5.2.1. Desembolsos y Gastos en general y por Efecto

De los \$9, 000,000 previstos, se han desembolsado a las agencias \$ 5.7 millones o 63%. Hasta ahora, se ha ejecutado (gastado) USD \$ 2.119 millones lo cual representa un nivel de ejecución de 37.1 % del dinero desembolsado a las agencias de las NNUU. Los mayores gastos fueron hechos por el PNUD seguido por la FAO y ONUDI como se puede ver en la Tabla 2.

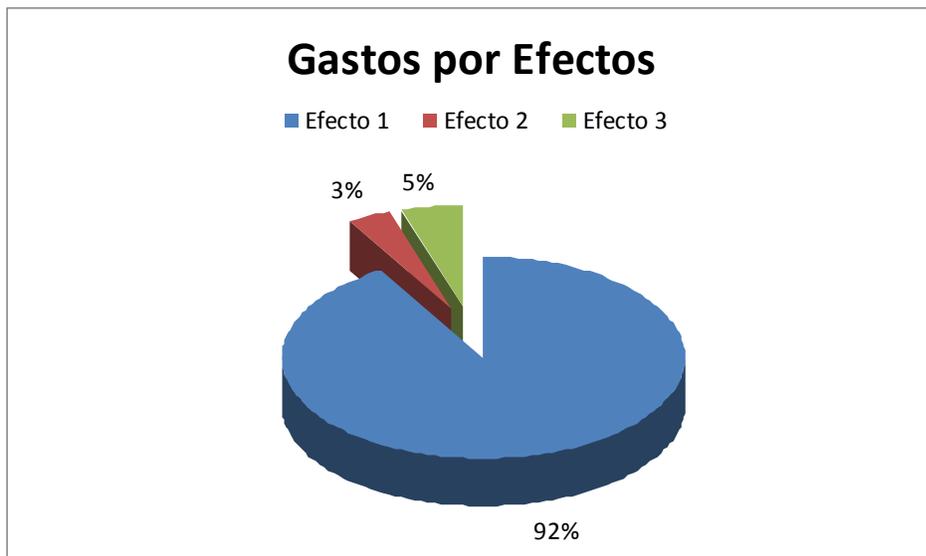
**Tabla 2: Monto desembolsado y gastado 2008-2010.**



Si uno examina de cerca en cuales efectos se hicieron los gastos, uno puede notar una ausencia de gastos significativos en el Efecto 2 y 3, viendo que el 92% de los gastos se efectuaron en el Efecto 1 (ver tabla 3). Se dieron varias razones para el limitado número de actividades en los Efectos 2 & 3, como ser la restructuración del aparato estatal, las varias elecciones las cuales significaron la rotación de personal, la falta de otras instituciones gubernamentales que puedan comprometerse y asociarse con la FAO y ONUDI para implementar el Efecto 2&3, así como la falta general de experiencia

sobre género. Mientras que algunas agencias de las NNUU ven la alianza con otros Ministerios del Gobierno como responsabilidad del VIO, esto, en realidad se debería ver como una responsabilidad conjunta. Dados los contactos y reputación de ONUDI y FAO con el Gobierno, es esencial tener una posición más proactiva de su parte para dar al programa la atención que requiere ya que el programa claramente refleja las prioridades del gobierno.

**Tabla 3: Gastos por Efecto**



### **5.2.2. El modelo de gestión y contribución a los productos y resultados previstos**

Se ve de manera positiva a la unidad de ejecución y su inserción en el tramo institucional. Como ha destacado un grupo de trabajo: "La unidad de ejecución es como el brazo operativo del gobierno en la implementación del Programa".

Los niveles de representación, tanto técnico como político en el Comité de gestión facilita la toma de decisión. Existen sinergias entre agencias con diferentes mandatos y el gobierno en las instancias del gobernanza del programa. La toma de decisiones es complicada por el hecho de que el fondo tiene sus propias reglas además de las reglas de las naciones unidas.

Cuando se le pidió a 15 contestatarios del cuestionario que evalúen la efectividad de los mecanismos para pilotear el programa como ser el Comité de Gestión y la Coordinación entre agencias e interinstitucional, el 60% la calificó como satisfactoria seguido por un 20% como muy bien y un 20% como regular. Algunos comentarios reflejan algunas de las fortalezas y debilidades de los mecanismos de coordinación del programa:

“Equilibra presiones, demandas e imprime a momentos racionalidad.”

“Existe falta de coordinación para trabajar algunas temas. Cada agencia tiene un nivel de capacidad técnica y operativa diferente. El Estado no tiene la suficiente fortaleza para tener una posición más firme al respecto de la cooperación.”

“Es un desafío muy grande, que se esta resolviendo razonablemente en un proceso de aprendizaje veloz.”

“Existe una unidad de monitoreo el proyecto y los ejecutores son abogados a cumplir las metas. La institución de monitoreo el proyecto escuche e interactiva con las operadoras de forma muy dinámica.”

“Existe retroalimentación positiva, ayuda a que se definan nuevas estrategias para el trabajo con las mujeres.”

“El Comité de Gestión bien, pero no siempre hay apertura en la Unidad de Ejecución de ser incluyentes.”

“Mas efectiva el mecanismo de coordinación entre las agencias que entre las agencias con el gobierno.”

“Dentro de la posibilidad y la voluntad de las agendas se ha dado un espacio de coordinación como es el Comité de Gestión, otro factor que se puede anotar para no ser altamente satisfactorio es el alto grado de rotación de personal de la instancia gubernamental que genera

inestabilidad, lo que impide la posibilidad de dar continuidad en la coordinación y seguimiento.”

“Se han desarrollado mecanismos de gestión interesante para ejecutar el programa que permiten cierta agilidad en los tramites y procesos, monitoreo y evaluación reforzando por la participación de los 3 agencias y el Gobierno.”

Una debilidad del modelo de gestión es que los fondos son administrados de manera separada por cada agencia de las NNUU. Diferentes procedimientos y retrasos en los pagos y contrataciones hacen que este modelo sea insostenible y no debe ser replicado en el futuro. La primera prioridad debe ser la de transferir fondos al gobierno para asegurar el alineamiento y apropiación. Cuando esto no sea posible, la siguiente opción seria la de un fondo administrado por la Unidad de Ejecución. Además, el modelo de gestión puede compartimentalizar la ejecución del programa como en este caso porque los efectos son responsabilidad de diferentes agencias de Naciones Unidas. Por ejemplo, no se ha tratado de incluir, en las responsabilidades de las operadoras, un desarrollo humano más integral de las mujeres o el enfoque de género que hubiera sido posible con mayor flexibilidad en la ejecución del programa.

### **5.2.3. Coordinación de las agencias participantes con el Gobierno**

La alta rotación de autoridades ha presentado dificultades en la comunicación con el gobierno. Establecer buena comunicación requiere de confianza. Se necesita tiempo para establecer la confianza con cada rotación. Existe voluntad pero en algunos casos, se deber tener alineación con políticas públicas nacionales. El Comité de gestión siente que es importante tomar en cuenta ‘lo posible’ en la coordinación— “debemos saber priorizar los grandes temas vs. los pequeños, no tenemos historia de programas conjuntos anteriores”. Por el momento, el comité de gestión, liderado por el Representante Asistente del PNUD se reúne cada mes. Hay un buen ambiente de trabajo entre los miembros del comité de gestión.

#### **5.2.4. Mecanismos de coordinación para evitar sobrecargo**

La unidad de ejecución no se siente sobrecargada por que se implementa a través de las Oficinas Regionales y las Operadoras. Asimismo, el equipo en La Paz (una Directora, un administrador financiero, un asistente financiero, servicios No-Financieros; Responsable de Comunicación y Difusión; y Gerente de Servicios Financieros) es suficientemente grande para asegurar el seguimiento del programa.

#### **5.2.5. Ritmos en la Implementación del programa**

Hasta el momento, el programa no se ha implementado de manera integral con un enfoque de género. Una gran parte de las acciones se están realizando para lograr el efecto 1. Todavía, no se ha trabajado de manera consistente para realizar actividades que contribuyen a los efectos 2 y 3. Una parte del problema es que las otras instancias del gobierno no han comprometido acciones de apoyo para lograr los efectos 2 y 3. Asimismo, las agencias de FAO y ONUDI se toparon con retrasos en la implementación de sus actividades. Existe conciencia del problema. Pero, todavía se podrían tomar medidas para ajustar los desfases y las diferencias en los tiempos de ejecución.

En cuanto se refiere al fortalecimiento institucional del VIO, ONUDI deberá proveer al VIO con un especialista en fortalecimiento institucional que pueda ayudar al VIO a definir sus necesidades en cuanto a personal experiencia técnica y capacitación. El VIO deberá administrar sus propios fondos para fortalecimiento institucional y se deberá destinar un presupuesto para el monitoreo del programa Semilla. El VIO tiene un plan comprensivo para la Igualdad de Oportunidades y cada esfuerzo deberá hacerse para acelerar el apoyo al VIO así puede empezar a operacionalizar su plan a nivel tanto nacional como departamental. Ya se perdió mucho tiempo esperando estabilidad. Como dijo un profesional: “Las NNUU deben aprender a navegar en tiempo de incertidumbre y caos, ya que estos son los tiempos en los que vivimos”.

Finalmente, UNIFEM se comprometió a orientar los aspectos de construcción de capacidades del programa, particularmente mientras se relaciona a los derechos de las mujeres. Este es un desarrollo positivo.

### **5.2.6. Metodologías de trabajo compartido**

En relación a las agencias y el Programa Conjunto, se han compartido metodologías de trabajo, procedimientos e instrumentos principalmente en la fase de diseño. Sin embargo, se siente que este aspecto se podría mejorar como en el caso de contratación de las operadoras.

Con relación al trabajo entre los Programas Conjuntos y otros actores y programas, si hubo intercambios pero “no muy profundos” (Ej. Diseño con el Ministerio de Planificación, Producción VIPFE, entre otros). Un área donde se debe intercambiar experiencias es en el desarrollo de la logística para hacer el seguimiento y el monitoreo del programa. El programa conjunto ya tiene en operación este software y está produciendo datos de interés para el programa. Asimismo, se podría colaborar con la Ventana de la Paz en despatriarcalización y la Ventana de Seguridad Alimentaria.

### **5.2.7. Adopción de las medidas para responder a los problemas políticos y socio-culturales identificados**

En el diseño del programa, se han tomado medidas en el proceso operativo a través de las oficinas locales en la respuesta a los desafíos políticos e institucionales que se han encontrado. Sin embargo, falta trabajar en fórmulas más apropiadas para administrar los intereses de los diferentes actores para la conciliación. Es importante para el programa tener acuerdos con los diferentes niveles incluyendo al nivel local.

La falta de igualdad de oportunidades para las mujeres boliviana y particularmente las indígenas están bien documentadas. El programa debería hacer un compromiso de crear y desarrollar el capital humano a nivel profesional tanto para mujeres como para los pueblos indígenas. Solo 5 de los 12 puestos profesionales en el campo son ocupados por mujeres. Ninguna de ellas es indígena. Se debe realizar un mayor esfuerzo para hacer redes con mujeres y grupos indígenas trabajando con bancos comunales y fondos rotativos o Bancos como FIE que tengan experiencia económica y de género y que puedan ser en un futuro un recurso humano del programa.

### **5.2.8. Apropiación del programa**

Se ha notado que hay solo una entidad del Gobierno, el VIO, que tiene un compromiso con el programa. En las diferentes entrevistas, se ha notado un nivel de apropiación entre bajo y mediano por el Gobierno. Existe un número de factores que contribuyen a esto. Primero, la Unidad de Ejecución está físicamente separada del VIO y opera de manera independiente. Segundo, la alta rotación de personal significa que los actores clave no tienen tiempo para estar completamente metidos en el programa. Tercero, los enlaces con la sociedad civil, el movimiento de las mujeres y los municipios son muy débiles y su notable ausencia en las operaciones del programa pone en peligro la sostenibilidad del programa. Finalmente, un porcentaje del programa fue dirigido a UERS individuales en vez de trabajar con asociaciones, lo cual limita el papel que los actores involucrados pueden jugar en el programa y/o a nivel municipal. La apropiación del programa se necesita aumentar en la última fase del programa.

### **5.2.9. Movilización de los recursos y contrapartes nacionales públicos/privados**

El programa ha demostrado que se puede tener alianzas estratégicas con el sector público y el privado. Las operadoras contratadas para implementar el efecto 1 han sido eficientes y efectivas en el sentido de que el efecto 1 es el único que tiene avances. 49% de las beneficiarias previstas ha recibido capital semilla, capacitación técnica y seguimiento de las Operadoras. Las entrevistas revelaron una satisfacción general con las operadoras y sintieron que esta era la manera más eficiente de asegurar la implementación. Todavía se requiere aumentar la capacitación técnica y seguimiento a las emprendedoras ya que solo 291 de 583 mujeres, es decir menos de 50% han recibido capacitación hasta ahora en perfeccionar sus capacidades de gestión relacionadas con sus emprendimientos. Todavía, el programa no ha logrado establecer alianzas con otros proyectos de desarrollo que podrían trabajar en áreas complementarias del programa como ser la violencia contra las mujeres o salud sexual y reproductiva. Los enlaces con los municipios han sido débiles y si incluimos los retrasos en la implementación del efecto 2 y 3, esto es para preocuparse.

### 5.2.10. Influencia del régimen de autonomía adoptado por el Estado boliviano

El régimen autonómico adoptado por el Estado boliviano se ve como una buena oportunidad para darle continuidad y sostenibilidad al programa a través de las competencias, normativas y presupuestarias que la ley asigna a las instancias sub-nacionales. Por ejemplo, en Cochabamba las concejales del Congreso se interesan en implementar el Plan Nacional de Igualdades al nivel departamental. Con la descentralización, existe potencial al nivel municipal para desarrollar acciones a favor de la equidad de género.

### 5.3. EFECTIVIDAD

En el taller de La Paz, se analizó las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas del programa. Como se puede notar en el cuadro abajo, la gobernanza y el modelo de gestión han sido considerados como un gran

*“Lo que más me impacto es que muchas mujeres llegan a elevar su autoestima de que solas también pueden llegar a lograr su sueño. El programa con sus acciones sólo es un facilitador para lograr estos sueños.”*  
*Coordinadora regional*

esfuerzo del programa conjunto así como el compromiso de las personas involucradas y la inserción del programa en el Plan de Igualdad de Oportunidades. Como debilidad se notó, el desbalance en la implementación de los diferentes componentes con el Efecto 1 que tiene mayor implementación que el efecto 2 y 3. La falta de otras instancias a parte del VIO ha sido otro limitante. Como oportunidad, se ve positivamente la nueva ley marco autonomías, el desarrollo económico local, la incorporación de nuevos socios y el aumento en la demanda para apoyar a los UERs. Como amenazas, se ve que los conflictos sociopolíticos podrían demorar la ejecución del PC en áreas más alejadas y la inseguridad Institucional del VIO.

**Tabla 4: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gobernanza y modelo de gestión del PC.</li> <li>2. Posicionamiento del PC (aun falta presupuesto).</li> <li>3. Compromiso personal involucrado.</li> <li>4. Insertado en el PIO (2 verdes)</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desbalance en la implementación de los diferentes componentes.</li> <li>2. Falta de amplia participación de instituciones de gobierno.</li> <li>3. Carencia de experiencia – conocimiento en la implementación de algunos componentes, Por ejemplo: servicios ciudadanos, fortalecimiento institucional con enfoque de género.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ley Marco de Autonomías.</li> <li>2. Creciente demanda de apoyo a UERs.</li> <li>3. Incorporar nuevos socios (1 verde)</li> <li>4. Proceso DEL (Desarrollo Económico Local)</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conflictos sociopolíticos podrían demorar la ejecución del PC en áreas más alejadas.</li> <li>2. Inseguridad Institucional del VIO.</li> </ol>

Durante el taller, notamos varias estrategias para superar las debilidades y amenazas como:

- ❖ Priorizar la ejecución de componentes retrasados.
- ❖ Promover PC a institución publicas centrales y autónomas, descentralizadas.
- ❖ Simplificar procesos administrativos y operativos.
- ❖ Ampliar participación organizada y estratégica de nuevos socios para la sostenibilidad y continuidad del programa.
- ❖ Recursos adicionales para una estrategia de posicionamiento y difusión del programa.
- ❖ Conocer experiencias exitosas en los componentes 2 o 3.

*“El impacto de “patrimonialización” de las UERs a través del mejoramiento de la actividad económica, el incremento de los ingresos y la producción empoderan a las mujeres para que puedan vivir mejor y tomar sus propias decisiones, cambiar su vida y la de su familia”.*

*Gerente Servicios Financieros*

Esta sección examina el logro de los resultados según los productos y efectos definidos desde el principio del Programa Conjunto de Género. En el anexo 5, se encuentra una lista más detallada de las actividades clave llevadas a cabo en cada municipio.

### 5.3.1. Efecto 1: 1286 mujeres tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían.

<b>Efecto 1: 1286 mujeres tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían.</b>	
<p><b>Productos previstos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1,192 mujeres con UERS (micro) obtendrán \$ 3.901.305 bajo la modalidad de siembra de capital y capital de inicio en las áreas escogidas y lograrán un volumen de ventas anuales promedio de USD \$ 5 millones entre 2008 y 2011.</li> <li>86 mujeres con UERS pequeñas recibirán \$ 357,940 bajo modalidad de capital de riesgo y riesgo compartido en las áreas escogidas, para alcanzar un volumen 631,000 entre 2008 y 2011.</li> <li>Los emprendimientos de mujeres con UERS medianas recibirán \$ 107, 370 bajo modalidad capital de riesgo y riesgo compartido en las áreas escogidas para alcanzar un volumen de ventas de USD 189,000 entre 2008 y 2011.</li> <li>1,286 mujeres han recibido capacitación para poder perfeccionar sus capacidades de gestión relacionadas con sus emprendimientos (ONUDI)</li> <li>1,286 mujeres han recibido Asistencia Técnica para adquirir o perfeccionar sus capacidades de gestión relacionadas con sus emprendimientos (ONUDI).</li> <li>1, 286 mujeres han recibido Capacitación para adquirir o perfeccionar sus capacidades técnicas con sus emprendimientos (FAO)</li> <li>1,286 mujeres han recibido Asistencia técnica</li> </ol>	<p><b>Logros:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>586 mujeres o 49% con UERS (micro) obtendrán \$ 702, 690 o 18% bajo la modalidad de siembra de capital y capital de inicio en las áreas escogidas.</li> <li>3. El 2009 no se implementará el instrumento de riesgo compartido (tema de riesgo y otros relacionados con aspectos legales). No se implementará el capital de riesgo, modalidad que no puede aplicarse en el marco de un proyecto con vida tan corta, puesto que implica inversiones de capital por largo plazo y participación accionaria en empresas, imposible en el marco de un proyecto como éste.</li> <li>0 Los emprendimientos de mujeres con UERS medianas recibirán \$ 0 bajo modalidad capital de riesgo y riesgo compartido en las áreas escogidas.</li> <li>291 o 22 % de la meta han recibido capacitación para poder perfeccionar sus capacidades de gestión relacionadas con sus emprendimientos (ONUDI)</li> <li>90 mujeres o 6.9 % de la meta han recibido Asistencia Técnica para adquirir o perfeccionar sus capacidades de gestión relacionadas con sus emprendimientos (ONUDI).</li> <li>49 de los 1, 286 mujeres o 3,8% han recibido capacitación para adquirir o perfeccionar sus</li> </ol>

<p>para adquirir o perfeccionar sus capacidades técnicas relacionadas con sus emprendimientos (FAO)</p> <p>8. 215 articuladoras de mercado han sido capacitadas y están en funciones (ONUDI).</p>	<p>capacidades técnicas con sus emprendimientos (FAO)</p> <p>8. 5 de los 1,286 mujeres o .38% de la meta han recibido Asistencia técnica para adquirir o perfeccionar sus capacidades técnicas relacionadas con sus emprendimientos (FAO)</p> <p>9. 0 articuladoras de mercado han sido capacitadas y están en funciones (ONUDI).</p>
<p><b>Acciones a tomar para consolidar el logro del efecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor presencia del programa en los municipios con las autoridades locales.</li> <li>• Dar prioridad a grupos asociativos y buscar a fortalecerlos más allá de sólo con apoyo económico.</li> <li>• Incluir un componente de desarrollo integral y el empoderamiento de la mujer en el componente económico (autoestima, liderazgo, relaciones de género dentro de la pareja, mejorar la comunicación entre pareja, etc.).</li> <li>• Mejorar los procesos de capacitación de PRODEPE en capacitación (Ej. Sanidad animal).</li> </ul>	

Como ha destacado la Coordinadora del programa, “el desarrollo de productos financieros como capital semilla, capital Start up y riesgo compartido es una contribución singular del programa a las microfinanzas bolivianas en general y de manera específica dirigidas a mujeres, las mismas que hasta hoy solo tuvieron ofertas bajo la modalidad de crédito en sus distintas variantes y que no les permitían procesos de patrimonialización acelerados como lo demuestra el programa.” Por lo tanto, el programa ha sido un importante apoyo para el incremento del patrimonio económico de las mujeres y sus familias.

El aumento en el patrimonio de las beneficiarias se obtiene de los datos recolectados del proyecto que muestran que la mayoría ha tenido incrementos de ventas importantes; un logro importante



#### 5.3.1.1. Limitaciones en el logro del Efecto 1

La visita de campo y las entrevistas revelaron un número de limitaciones relacionadas al trabajo que fue llevado a cabo hasta la fecha. Una limitación importante del programa es el hecho de que ni la línea de base ni los diagnósticos municipales fueron desarrollados, lo cual podría proporcionar datos básicos para medir el cambio y la información en el grupo de enfoque y la especificidad de cada municipio (la existencia de grupos de mujeres y asociaciones, sectores económicos clave, líderes clave en la comunidad, etc.)

El enfoque de género no ha sido integrado en el programa hasta ahora. La capacitación a las emprendedoras solo se ha focalizado sobre lo económico y lo técnico. No se ha tenido capacitación sobre el desarrollo integral de la mujer en asuntos como autoestima, liderazgo, relación y comunicación con su pareja o sobre cambio en las relaciones de género. Eso es importante para garantizar que las mujeres tienen la confianza para pedir sus derechos y hacer cambios en la división de trabajo para que las responsabilidades no caigan solo en sus hombros, sino que son compartidas de manera igualitaria en la familia. Como señaló UNIFEM, “es importante garantizar que el incremento de recursos económicos disponibles, se traduce de manera efectiva en autonomía económica de las mujeres. Y, esta autonomía económica, acompañada de ciertas acciones, puede ser el punto de inicio para la construcción de un proceso de empoderamiento ciudadano” (Propuesta de UNIFEM: 1).

En cuanto se refiere a los otros aspectos del Resultado 3, el programa debe visionar la capacitación de funcionarios, no solo sobre los derechos de las mujeres, sino también sobre la importancia de llevar a cabo un análisis de género en su trabajo para poder distinguir las necesidades y prioridades diferenciados de mujeres y hombre, niños y niñas y las estrategias específicas para incluir estas necesidades. Como diseñar procesos de consulta especiales entre hombres y mujeres de manera separada y de junta y así asegurar que las voces de las mujeres sean escuchadas. El programa puede facilitar espacios de encuentro, de escuchar y el relacionamiento entre los Gobiernos municipales y las mujeres, a través de encuentros entre las organizaciones de mujeres y los funcionarios municipales. Asimismo, las estrategias son importantes para asegurar que los municipios proporcionen las mismas oportunidades para las mujeres y hombres sobre su contratación como profesionales.

Pese a que el programa se enfoca en mujeres de extrema pobreza, el programa no tiene una estrategia general para asegurar que las mujeres profesionales saben sobre las oportunidades profesionales con el programa. Pese a que se colocan anuncios en el periódico, se debe hacer un esfuerzo especial para contactar organizaciones del movimiento femenino para asegurar que las mujeres estén completamente al tanto de las oportunidades de empleo. Como resultado, sólo 5 de 12 puestos en los niveles de

### **HISTORIA DE VIDA DE ELIZABETH ROMERO** **CALLE, Oruro**

Elizabeth Romero Calles es una emprendedora del programa semilla. Antes tardaba dos horas y media en ordeñar sus 10 vacas, ahora con la ordeñadora lo hace en 40 minutos. Desde mayo están trabajando con la ordeñadora y sacan mas leche utilizándola, porque una vez tuvieron que hacer el ordeño a mano y perdieron 10 litros.

Por día en la época baja sacan de 9 a 10 quesos, cada queso pesa 1 kilo y lo venden a 14 Bs. En época alta sacan 17 quesos por día. La venta la realizan del domingo al miércoles en Oruro y del miércoles al domingo en Challapata. Ambos comercializan los quesos y en algunos casos la hija mayor les apoya en la venta cuando los papás tienen mucho que hacer.

La asistencia técnica que brinda la Fundación Ferias es en buenas prácticas y manufactura. Lo especial es que convive en la casa de la beneficiaria por 3 o 4 días y le apoya en el manejo de la leche y la producción de queso, al mismo tiempo apoya en lo que es seguridad alimentaria, nutrición, enseñar a cocinas alimentos, todo el proceso de salud que implica lavarse las manos. Es una asistencia técnica in Situ.

El equipo de asistencia de la Fundación ferias a la inversa esta compuesto por Zulema Lascano y Carlos Ibáñez quien dijo “la gente puede crecer y empezar a cambiar y así empezar a tener empresas rurales exitosas” y el queso de Huancané puede llegar a suplir el queso desaparecido de Collana, por lo que su mejor nicho de mercado es La Paz.

Jorge Ríos, esposo de Elizabeth dijo “Yo soy el empleado no mas, tu eres la jefa”.

Revisado, Registrado por: Roselynn Ledezma, Responsable de comunicación y discusión, Semilla.

coordinación, técnico y promotoras son ocupados por mujeres. En Oruro, el equipo de 3 personas son sólo hombres. En las discusiones con el personal, se resaltó un número de veces cuando las mujeres pudieron crear una relación más cercana y empatía con las emprendedoras. Las redes con organizaciones de mujeres son críticas para hallar las personas indicadas con las calificaciones requeridas. El programa deberá tener una política de acción afirmativa en cuanto se refiere a las mujeres y específicamente enfocarse en los movimientos de mujeres cuando se estén publicando los puestos.

Mientras que el programa prevé la emisión de certificados de nacimiento y cédulas de identidad para las mujeres que no tienen estos documentos, para acceso a los prestamos, bajo los criterio actuales, la persona debe tener la cédula o certificado de nacimiento. Esto es contradictorio ya que el programa debe enfocarse en la extrema pobreza, los cuales usualmente no tienen papeles de identificación y se debe facilitar estos documentos a las personas que no los tengan.

### 5.3.2. Efecto 2: 1,286 mujeres ejercen plenamente sus derechos.

<b>Efecto 2: 1,286 mujeres ejercen plenamente sus derechos.</b>	
<b>Productos previstos:</b>	<b>Logros:</b>
1. 1,286 mujeres y al menos 67 comunidades rurales han sido informadas y capacitadas sobre los derechos de las mujeres y han adoptado acciones para incorporar a las mujeres adultas en los espacios de decisión local, en las áreas escogidas, entre 2008 y 2011.	1. 438 de las 1,286 mujeres (o 34% de la meta) han sido informadas y capacitadas sobre los derechos de las mujeres y han adoptado acciones para incorporar a las mujeres adultas en los espacios de decisión local, en las áreas escogidas, entre 2008 y 2011.
2. Al menos 1,887 mujeres indocumentadas reciben un certificado de nacimiento valido y/o un a cedula de identidad, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (FAO).	2. 0 de los 1,887 mujeres indocumentadas reciben un certificado de nacimiento valido y/o un a cedula de identidad, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (FAO).
3. Al menos 425 mujeres son tituladas como propietarias o co-propietarias de sus parcelas, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (FAO).	3. 0 de los 425 mujeres son tituladas como propietarias o co-propietarias de sus parcelas, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (FAO).
4. Al menos 354 mujeres jefas de hogar son insertas en programas de vivienda (o mejoramientote vivienda) rural, donde figurarán	4. 0 de los 354 mujeres jefas de hogar son insertas en programas de vivienda (o mejoramientote vivienda) rural, donde figurarán

como propietarias, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (ONUDI).	como propietarias, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (ONUDI).
<p><b>Acciones a tomar en el inmediato:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir y tener una estrategia para la implementación del efecto 2 y 3 en marcha con el efecto 1 para tener acciones más integrales para el empoderamiento de la mujer y el ejercicio de sus derechos en el hogar, espacios públicos a nivel comunitario y municipal.</li> <li>• Concretizar alianzas con las instancias claves del gobierno nacional y locales como el Tribunal Supremo Electoral, Policía Nacional y el registro civil y con el movimiento de la mujer localmente.</li> <li>• Realizar convenios nacionales o regionales con las diferentes instituciones para que el trabajo sea más eficiente.</li> <li>• Mayor coordinación con gobernaciones y otros programas (UNICEF: agua y saneamiento).</li> </ul>	

### **5.3.2.1. El Apoyo de UNIFEM**

Con experiencia y tiempo, el Programa Conjunto ha resaltado la importancia de tener la participación de UNIFEM en el programa para orientar el programa en general y más específicamente brindar asistencia técnica y capacitación a las mujeres y hombres por el tema de derechos de las mujeres, el ejercicio de estos derechos en su hogar y en los espacios de decisión local. Por ejemplo, el tener las cédulas como tal no garantiza que los derechos de las mujeres se van a respetar. Asimismo, se necesita profundizar la autoestima de las mujeres para que ellas se sientan cómodas al pedir sus derechos y conocer cuales servicios son disponibles (educación, salud, etc.). Hasta ahora, UNIFEM ha contemplado su asistencia como técnica y de capacitación. No existen limitantes para que UNIFEM tome mayor responsabilidad en la ejecución para el Efecto 2&3 mediante la contratación de una operadora que tenga un enfoque de genero y que pueda ejecutar los efectos 2 & 3.

**5.3.3. Efecto 3: Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres.**

<b>Efecto 3: Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres.</b>	
<p><b>Productos previstos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 125 funcionarios en puestos claves de organizaciones publicas de jurisdicción local, son capacitados sobre sus obligaciones para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (ONUDI)</li> <li>2. 50 funcionarios de organizaciones públicas clave de jurisdicción departamental capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (PNUD).</li> <li>3. 25 funcionarios de instituciones clave capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los Derechos de las mujeres, de competencia nacional, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (FAO).</li> <li>4. 6 Gobiernos Municipales capacitados y con proyectos de apoyo a la equidad de género aprobados o en proceso de aprobación, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (ONUDI).</li> <li>5. VGAG fortalecido en sus capacidades de gestión, normativas, técnicas y operacionales (ONUDI).</li> </ol>	<p><b>Logros:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 135 de los 125 funcionarios previstos en puestos claves de organizaciones publicas de jurisdicción local, son capacitados sobre sus obligaciones para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (ONUDI)</li> <li>2. 12 de los 50 funcionarios de organizaciones publicas clave de jurisdicción departamental capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (PNUD).</li> <li>3. 0 de los 25 funcionarios de instituciones clave capacitados sobre su rol para garantizar el ejercicio de los Derechos de las mujeres, de competencia nacional, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (FAO).</li> <li>4. 4 de los 6 Gobiernos Municipales capacitados y con proyectos de apoyo a la equidad de género aprobados o en proceso de aprobación, en las áreas escogidas entre 2008 y 2011 (ONUDI).</li> <li>5. Todavía, el VIO no ha sido fortalecido en sus capacidades de gestión, normativas, técnicas y operacionales (ONUDI).</li> </ol>
<p><b>Acciones a tomar:</b></p>	

1. Trabajar con concejales de todos los municipios, capacitación y asistencia.
2. Crear mecanismos participativos en municipios, gobernación, con organizaciones de mujeres a partir del programa.
3. Con los municipios, desarrollar planes municipales con enfoque de género.
4. Aprovechar la revisión de estatutos de autonomías para insertar programas orientados a la mujer.
5. Fortalecer el desarrollo productivo municipal desde el contexto productivo que realiza la mujer.
6. Promover alianzas con actores locales (municipios, organizaciones de mujeres, o programas de desarrollo, etc.) para promover la equidad de género.
7. Dejar regiones como Cochabamba para efectuar acciones con los efectos 2 y 3.

### **5.3.3.1. Comentarios sobre el avance del efecto 3**

Por lo general, las metas establecidas para el Efecto 3 son muy conservadoras. Dado el tamaño del programa, cubriendo 17 municipios, el programa deberá edificar la capacidad de muchos más funcionarios a por lo menos el triple o cuádruple del número establecido. Debe haber una masa crítica de funcionarios capacitados en cada municipio para que exista un apoyo más amplio en las iniciativas de género y los derechos de las mujeres. El número de proyectos financiados por las alcaldías debe incrementarse de 6 a 14 municipios. Esto ejercería presión en el Programa para fortalecer los enlaces con los municipios en una etapa temprana y podrá contribuir a la sostenibilidad de las operaciones. La asistencia de UNIFEM deberá ser importante para el Efecto 3, especialmente al orientar la capacitación de los funcionarios en los derechos de igualdad de género y en el análisis de género así como el fortalecimiento del VIO.

### **5.3.4. Progreso en las actividades del Programa Conjunto de Género**

Con la unidad coordinadora se realizó un “checklist” para los 15 municipios para tener una mayor idea de ejecución de los actividades principales (ver Anexo 5). El “checklist” muestra que la mayoría de las actividades se están implementando solo en el Efecto 1. Hay menos actividades iniciadas por el Efecto 2 y 3 dada la falta de experiencia en el tema de género, la falta de otras instancias del Gobierno y todos los cambios con la reestructuración del Estado y las múltiples elecciones.

A pesar de que el componente de servicios ciudadanos ha sido débil en su ejecución, las mujeres están ejerciendo sus derechos. Por ejemplo, ejercen sus derechos, cuando firman contratos como titulares al comprar máquinas, al recibir el dinero, al hacer cotizaciones en las ciudades, al hablar con autoridades municipales, o al querer entrar a “compras estatales” como el desayuno escolar, etc.

### 5.3.5. Monitoreo

El monitoreo y seguimiento están avanzado con la realización de software para el seguimiento cubriendo todos los municipios. El software es activo y esta recolectando datos. Será importante que a cada nivel, municipio y el departamento, que se realicen talleres para el análisis de los datos y las implicaciones para el programa. Este software desarrollado podría servir como modelo para las otras ventanas y los otros países.

El año pasado solo hubo dos misiones de seguimiento. El personal del programa en los departamentos recomendó una visita por mes por la oficina central. El año pasado se realizaron misiones en conjunto con las agencias de naciones unidas y el gobierno. Eso es positivo y debe continuar en el futuro.

En el último informe para Nueva York, se realizo una matriz con los resultados esperados, metas y los resultados actuales. Eso también es positivo y permite de seguir más de cerca la realización de los resultados.

Un vacío en el programa es que no tiene una línea de base o diagnósticos departamentales para medir el cambio. Eso es una debilidad en el programa que no se debe repetir. Tener datos básicos e información sobre quien está operando en los departamentos es esencial para aprovechar de alianzas estratégicas y asegurar que el programa está respondiendo a las necesidades de las mujeres y sus familias. Esto puede llevar a un mejor enfoque del programa hacia los que realmente viven en extrema pobreza y las alianzas con otros actores que trabajan en las comunidades que se benefician del programa.

**Tabla 5: Trabajo Inter-agencial en el marco de “One UN”**

- **El programa se inspira en tratar de seguir los reglamentos del PNUD para evitar distintos procedimientos y reglas.**
- **Es importante evitar sistemas paralelos de gestión y operaciones administrativas y financieras basadas en las distintas agencias de las Naciones Unidas.**
- **Las instancias de NNUU han demostrado que la flexibilidad y el cambio son posibles al adaptar los contratos (ONUDI utilizando los contratos de FAO).**

## 5.4. SOSTENIBILIDAD

Esta sección sobre sostenibilidad examina un número de diferentes elementos:

- 1) Apropiación local de las actividades del programa con el compromiso de obtener resultados y métodos para lograrlos;
- 2) Compromiso de recursos suficientes para mantener beneficios/resultados donde sea aplicable;
- 3) Capacidad institucional adecuada y relevancia continua para mantener resultados;
- 4) Política doméstica y ambiente institucional que conduzca al mantenimiento de los resultados; y,
- 5) Ambiente nacional e internacional que conduzca al mantenimiento de los resultados

La apropiación local es muy débil dado a los pocas relaciones que se han desarrollado con los municipios. Eso es preocupante y puede poner en peligro la sostenibilidad del programa. Es sumamente importante para el futuro que varias instancias tengan un plan de salida para garantizar la sostenibilidad. El programa como tal debe tener un plan de sostenibilidad así como el VIO y los municipios para garantizar la institucionalización de las acciones hasta ahora para que algunos de los costos locales y nacionales del programa sobretodo para que el seguimiento pueda ser absorbido por las instancias claves nacionales.

El fortalecimiento institucional debe contemplar los roles normativos en manos del VIO ó de la institución que finalmente se cree para ello y el rol de implementación (niveles subnacionales, tales como las gobernaciones y como los municipales) se debe proponer que el efecto más importante en la sostenibilidad del programa corresponda a la incorporación en el presupuesto, de programas específicos de género y en la inversión pública, dentro de los requisitos, considerar las necesidades de las mujeres en el diseño de la infraestructura.

En los talleres se destacaron las siguientes acciones a tomar para garantizar la sostenibilidad del programa:

1. Búsqueda de socios en el Estado y Cooperación Internacional para incrementar la escala y consolidación ofrecida.
2. Acercamiento entre operadoras-gobierno central y local, y socios privados en diferentes niveles.
3. Consolidar las fortalezas institucionales VIO-municipio.
4. Institucionalizar la UEP dentro de espacio multisectorial.
5. Desarrollar inversión concurrente nacional y subnacional para implementar el programa de patrimonialización con enfoque de género.
6. Incorporar en los presupuestos en los gobiernos sub-nacionales recursos para la continuidad del programa.
7. Transferencia de los productos de manera individual.

Acciones a tomar en el futuro para garantizar la sostenibilidad incluyen:

1. Lobby – contactos, acuerdos-participación con y por el Comité de Gestión.
2. Buscar la consolidación del mercado de servicios.
3. Definir espacios, TdRs, hacer “lobbying” para institucionalizar la UEP.
4. Formular esquemas, sistematizar experiencias, movilización de recursos.
5. Priorización y formulación de políticas públicas (en ciertas áreas) para incorporar en los presupuestos en los gobiernos sub-nacionales recursos para la continuidad del programa.
6. Generar normas y políticas para posibles transferencias de los productos de manera individual.

Mientras más fuerte sea el movimiento de las mujeres en Bolivia, mayor la probabilidad de sostenibilidad. Las alianzas estratégicas deben hacerse con hombres progresistas que estén listos y que tengan la voluntad de llevar adelante la igualdad de género entre colegas que puedan ser escépticos y resistentes al cambio social sobre todo en los Ministerios o municipios. Es importante trabajar con alcaldes progresistas y ellos pueden servir como modelos a seguir para otros. Los derechos de las mujeres no sólo

son temas de las mujeres, sino también afectan a niños y parejas que deben ajustarse y cambiar para ser más afirmativos, progresistas e igualitarios en sus relaciones entre generaciones y sus parejas.

Tabla 6: Declaración de París sobre la Efectividad de la Ayuda	
<p><b><u>Esfuerzos incrementados en Armonización, alineación y la gestión de la ayuda para los resultados</u></b> con un juego de acciones e indicadores que se pueden monitorear.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Apropiación</u></b> – <i>Los países en vías de desarrollo para la reducción de pobreza, mejoran su institución y enfrentan a la corrupción.</i></li> <li>• <b><u>Alineación</u></b> – <i>Los países donantes alinean estos objetivos y utilizan sistemas locales.</i></li> <li>• <b><u>Armonización-</u></b> <i>Los países donantes coordinan, simplifican procedimientos y comparten información para evitar duplicidad</i></li> <li>• <b><u>Resultados-</u></b> <i>Los países en vías de desarrollo y donantes cambian el enfoque hacia resultados de desarrollo y los resultados son medidos</i></li> <li>• <b><u>Rendición Mutua de Cuentas-</u></b> <i>Los donantes y socios deben responder por los resultados de desarrollo.</i></li> </ul>	<p><b><u>Programa Fortalecimiento Institucional</u></b></p> <p><b><u>Apropiación:</u></b> <i>Nivel bajo a mediano.</i></p> <p><b><u>Alineación:</u></b> <i>Hay alineación con la política y prioridades del gobierno. Sin embargo, así como la rendición de cuentas, los procedimientos de NNUU están de acuerdo con el sistema de la ONU vs. el sistema del Gobierno</i></p> <p><b><u>Armonización:</u></b> <i>Hay que simplificar procedimientos y la administración de los fondos del programa Semilla.</i></p> <p><b><u>Resultados:</u></b> <i>Todavía, necesita de mayor flexibilidad, e iteración para lograr los resultados cambiando o agregando actividades que permiten lograr mejor los resultados o agregando resultados que permitan un empoderamiento más amplio de la mujer.</i></p> <p><b><u>Rendición Mutua de Cuentas:</u></b> <i>Los donantes y socios están respondiendo por los resultados de desarrollo.</i></p>

## 5.5. LECCIONES APREDIDAS

### Diseño del Programa

1. Es importante tener un periodo de validación y de organización administrativa y operacional antes de comenzar el programa.
2. Los resultados deben ir más allá que los números y expresar los cambios que una quiere realizar (actitudes, cambios en la división de trabajo, análisis de genero, incorporar estrategias de genero al nivel local, fortalecimiento institucional, en vez de los # de personas capacitados, etc.);
3. Es necesario involucrar a los actores locales y municipales, regionales y nacionales y áreas autónomas desde el principio de la planificación, para lograr compromisos y sostenibilidad de instancias claves.

### Otros:

4. Ampliar la base de socios sectoriales es importante para garantizar la continuidad de acciones.
5. Articulación público-privada. El programa demuestra que es posible confiar en el sector privado.
6. Incluir una fase de arranque: validación de información en campo, terminación, diseño, y el operativo.
7. Para obtener resultados pertinentes, es necesario tener flexibilidad para reorientar el programa.
8. Homologación y constante reflexión interna sobre contenido del PC y su estrategia de implementación es crítica.
9. La flexibilización de los procedimientos es posible.
10. Manuales operativos y reglamentos para ordenar la ejecución multi-actor. Es importante para tener mayor eficiencia y evitar sistemas paralelos.
11. Las mujeres se constituyen en actores económicos solventes mediante la generación de patrimonio.

## 6.0. CONCLUSION

Se realizó una misión en Bolivia entre el 16 hasta el 27 de agosto, 2010 para llevar a cabo una evaluación del Programa denominado: “Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia” o comúnmente referido como semilla. Este programa financiado por el F-ODM de \$ 9 millones de dólares, se propone apoyar al Gobierno en la “generación de medios de vida sostenibles, la re-patrimonialización de mujeres y familias y el ejercicio pleno de su ciudadanía” (Documento de aprobación, 2008: 6). Esto se está logrando a través de tres efectos: 1) 1,286 mujeres tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían; 2) 1,286 mujeres ejercen plenamente sus derechos; 3) Se ha creado un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres.

La evaluación examinó cuatro temas de evaluación: pertinencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad utilizando un rango de métodos mixtos tanto cuantitativos como cualitativos. Las visitas se sostuvieron a Oruro y Cochabamba. Las entrevistas, grupos focales y un taller de 15 personas se realizó en La Paz.

El primer tema, pertinencia, destacó la importancia que ha tenido el programa para mejorar la calidad de vida de las mujeres a través del capital semilla o arranque para mejorar sus actividades económicas y productivas. Los otros aspectos del programa como acceder a cédulas de identidad, títulos de tierras y vivienda son elementos importantes para que las mujeres puedan ser más visibles e incidir en los espacios políticos que influyen en su vida. Mientras había una excelente colaboración y participación del VIO en el diseño del programa, hacían falta otras instancias del gobierno que no concretaron su apoyo desde el inicio del programa.

Mientras que el diseño del programa se enfocaba en mujeres y particularmente mujeres indígenas en extrema pobreza, no queda claro si el programa llega a esta población, ya que los actuales beneficiarios tienen cédulas y vivienda, lo cual aparentaría indicar que los beneficiarias están por encima de la línea de pobreza. Se debe dar un mejor

enfoque en el futuro a los que realmente viven en extrema pobreza y son vulnerables, así sus condiciones socio-económicas pueden ser mejoradas.

Asimismo, el programa no incluyó una visión o política para asegurar que los puestos técnicos y profesionales dentro del programa a favor de las mujeres y indígenas profesionales. Por ejemplo, solo 5 de los 12 puestos están siendo ocupados por mujeres a nivel de coordinadora regional, técnica y promotora. Mientras que las descripciones de puestos establecen que se fomenta la aplicación por parte de las mujeres, la acción afirmativa combinada con las redes dentro del movimiento de mujeres e indígenas es crítico para asegurar que las mujeres y pueblos indígenas tienen la igualdad de oportunidades para competir para los puestos profesionales del programa.

El segundo tema, eficiencia, el programa ha demostrado demoras importantes en la realización de los efectos 2 y 3. De los \$9, 000,000 previstos, se han desembolsado a las agencias \$ 5.7 millones o 63%. Hasta ahora se ha ejecutado (gastado) USD \$ 2.119 millones lo cual representa un nivel de ejecución de 37.1 % del dinero desembolsado a las agencias de las NNUU. Los mayores gastos fueron hechos por el PNUD seguido por la FAO y ONUDI. Si se examinan los efectos de cerca sobre en que efecto se realizaron más gastos, uno puede notar una ausencia significativa en el efecto 2 y 3, y el 92% de los gastos fueron llevados a cabo en el efecto 1 por varias razones: reestructuración del aparato estatal, varias elecciones que ha cambiado el personal en los mandos altos; la falta de otros aliados gubernamentales para co- implementar los efecto 2&3. Una postura mas proactiva para atraer otras entidades del gobierno de parte de ONUDI y FAO es esencial en el futuro, ya que el programa claramente refleja las prioridades del gobierno. Esta no es sólo la responsabilidad del VIO.

Cuando se le pidió a 15 contestatarios del cuestionario que evalúen la efectividad de los mecanismos para pilotear el programa como ser el Comité de Gestión y la Coordinación entre agencias e interinstitucional, el 60% la calificó como satisfactoria seguido por un 20% como muy bien y un 20% como regular.

En relación con el tercer tema, efectividad, el programa debe ser felicitado en un número de áreas. Primero, las agencias de las NNUU han mostrado flexibilidad en adoptar los procedimientos del PNUD para facilitar la contratación. Este tipo de armonización es importante y muestra que con voluntad el progreso puede llevarse a cabo de acuerdo al espíritu de One UN. Segundo, el programa promovió misiones conjuntas de las agencias de las NNUU y el gobierno. Estas misiones son positivas y permiten a los socios entender más completamente los retos en la implementación del programa y la necesidad de una visión cohesiva. Tercero, el software desarrollado para el monitoreo y evaluación es impresionante y ha permitido al programa a recolectar los datos vitales para poder informar la toma de decisiones. El software y base de datos puede ser un modelo para otras ventanas y otro programa de país, sobre como desarrollar los sistemas de monitoreo y evaluación en línea con los resultados e indicadores del programa. Finalmente, el programa ha mostrado liderazgo en el involucramiento de organizaciones como ser la Feria a la Inversa para ayudar en el desarrollo local de mercados para los productos de las emprendedoras y proporcionar asistencia técnica en los hogares de las emprendedoras por periodos de dos a tres días. Este tipo de asistencia técnica, donde los técnicos viven la casa de las emprendedoras para observar sus practicas diarias en cuanto a la producción y el hogar es rara, pero tiene un impacto importante en la mejora de la producción, higiene y la calidad de los productos que venden las emprendedoras. Se sostuvieron reuniones con el Banco de Desarrollo Productivo para trabajar en las mismas zonas del programa y proporcionar asistencia complementaria y la posible continuidad del programa, las mismas muestran mucha promesa.

Se han realizado impactos importantes en el efecto 1 sobre todo para la re-patrimonialización de 586 mujeres y sus familias a través capital semilla o arranque, equipo, capacitación, asistencia técnica y seguimiento. Las mujeres entrevistadas han destacado el impacto positivo sobre su vida, un aumento en la autoestima y mayor respeto por parte de los esposos. Sin embargo, en el programa hace falta un enfoque de género que puede resultar en un desarrollo más integral. Se llevó a cabo poco trabajo en el efecto 2 y 3, lo cual podría contribuir a eso. El compromiso de UNIFEM en agosto de tener un papel más activo en el programa a través la capacitación y la

asistencia técnica es bienvenida por todas las instancias del programa y debe ser positivo para el programa. Mientras el estatus del VIO puede llegar a cambiar en el futuro, la evaluación cree que no se está utilizando tiempo valioso para fortalecer al VIO, particularmente en cuanto se refiere a ciudadanía y la implementación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades a nivel del municipio. Se puede desarrollar una estrategia gubernamental para el fortalecimiento de la ciudadanía y la implementación del Plan en las regiones.

Con la tema de sostenibilidad, el programa necesita crear alianzas con el movimiento de la mujer, otros instancias pertinentes del gobierno (el Tribunal Supremo Electoral, Policía Nacional y el registro civil, Vivienda, Instituto Nacional de Reforma Agraria, etc.) así como forjar una relación más profunda con los municipios. Hasta ahora, esto ha sido muy débil así como la habilidad de las mujeres en el ejercicio de sus derechos en su comunidad y municipio. Los enlaces a nivel municipal son críticos para asegurar el seguimiento y asistencia técnica a las emprendedoras y que las prioridades y necesidades de las mujeres sean tomadas en cuenta a nivel municipal. Se requiere de mucho trabajo en esta área para asegurar la sostenibilidad del programa y mostrar que el impacto positivo que el programa tuvo en el área económica pueda ser sostenible y edificado en el futuro mediante la mejora de las vidas de no solo mujeres pobres sino también de sus familias.

## **RECOMENDACIONES**

La evaluación propone las siguientes recomendaciones, las mismas que buscan mejorar su implementación y sostenibilidad a largo plazo. Estas van en orden de prioridad y por rubro:

### **El Gobierno de Bolivia**

1. Dar más importancia y financiamiento a la equidad de género con un alto perfil dentro del gobierno (nivel de Ministerio).
2. Definir urgentemente un plan de acción y presupuesto para el fortalecimiento institucional (asistencia técnica, capacitación, equipo) y consolidar las fortalezas

institucionales VIO-municipio y la implementación del Plan de Igualdad de Oportunidades.

3. Tener mayor presencia e incidencia en el programa semilla a través de una participación consistente en las reuniones del comité de gestión, en la participación de misiones de seguimiento y en la sistematización de las experiencias realizadas hasta ahora.

4. Empezar con la sistematización y construcción del conocimiento para lineamientos de políticas públicas con el enfoque de género.

#### **El Gobierno con Naciones Unidas (FAO y ONUDI):**

5. Ampliar la participación de diferentes instancias relevantes para el programa (Banco de Desarrollo Productivo, Instituto Nacional de Reforma Agraria, Ministerio de Economía, Ministerio de Planificación) para garantizar la sostenibilidad y continuidad del programa.

#### **La Unidad de Ejecución del Programa (UEP):**

6. Mejorar el enfoque futuro del programa para asegurar que las mujeres que viven en extrema pobreza sean las futuras beneficiarias del programa, asegurando la recolección básica de datos sobre ingresos anuales, número de años de escolaridad, además de la otra información valiosa recolectada por el proyecto. También asegurar que las facilitadoras u operadoras tengan la capacidad adecuada para trabajar con este grupo de la población que podrían ser analfabetas o tener deficiencias en educación o capacitación técnica.

7. Adoptar iniciativas afirmativas para asegurar puestos/capital de mujeres e indígenas al nivel nacional y regional en los equipos de trabajo.

8. Facilitar la participación del VIO en el programa (M&E, fortalecimiento institucional). No esperar la estabilidad.

9. Incluir un componente de desarrollo humano y equidad de género en el componente no-financiero de las Operadoras.
10. Apoyar regiones como Cochabamba que tienen capacidad para incidir con las instancias locales para acelerar acciones en el efecto 2 y 3 que podrían tener lecciones aprendidas para las otras regiones.
11. En los emprendimientos familiares continuar involucrando más a los esposos en la capacitación y recolección de datos sobre su participación en el programa.
12. Realizar un análisis institucional y un plan para la transferencia de responsabilidades del programa semilla al VIO u otra entidad estatal como estaba previsto en el diseño del programa para garantizar la sostenibilidad de las acciones realizadas hasta ahora.
13. Prever una línea de presupuesto para imprevistos de 5% del presupuesto total.

**Sistema de Naciones Unidas:**

14. Continuar simplificando y armonizando los procedimientos de NNUU para agilizar los desembolsos lo cual puede ser un modelo para las otras ventanas del F-ODM. Fortalecer e implementar procedimientos y reglas de los Programas Conjuntos que deben regir por encima de los procedimientos individuales de las agencias de las NN.UU.
15. Concretizar el apoyo y la participación de UNIFEM en el programa en el área de análisis de género, capacitación y asistencia técnica en género y derechos de las mujeres. En caso de ser necesario, encontrar operadoras (por ejemplo, ONGs de mujeres) con experiencia en género, capacitación y asistencia técnica que puedan ejecutar el Efecto 2&3 en cuanto se refiere a los derechos de las mujeres, ciudadanía y fortalecimiento institucional.

16. Promover el fortalecimiento institucional del VIO, la ejecución del Plan de Igualdad de Oportunidades y transferir fondos al VIO para la administración del componente: el fortalecimiento institucional y seguimiento
17. Más coordinación con las otras ventanas (Ej. Ventana de la Paz: trabajar despatriarcalización; Seguridad alimentaria).

### **Municipios:**

18. Tener metas (%) en el presupuesto municipal para financiar iniciativas de las mujeres.
19. Tener mayor incidencia y participación en el programa semilla.
20. Realizar planes de sostenibilidad del programa semilla en coordinación con los municipios y las instituciones.

### **Monitoreo y Evaluación (MyE):**

21. Se deben continuar realizando misiones conjuntas entre Naciones Unidas y el Gobierno con la Unidad Coordinadora de manera más seguida.
22. Se deben incluir indicadores cualitativos en el sistema de monitoreo y seguimiento para medir niveles de satisfacción, empoderamiento y percepciones con métodos como testimonios o grupo focales.

### **MDG-F:**

23. Incidir junto con las sedes de las agencias de Naciones Unidas para la armonización de los desembolsos y la agilización de los fondos.
24. Añadir por los menos 3 meses al final del programa para cerrar las cuentas y recuperar el dinero del financiamiento de riesgos compartidos.

25. Ajustar los informes periódicos para tener más información útil para el programa semilla y resultados cualitativos del programa (testimonios, fotos, mapas, etc.)

## Bibliografía

Banco Sol. Cartilla de Capacitación, 1ra Feria a la Inversa de Banco Sol,

BDP. Banco de Desarrollo Productivo, Memoria Institucional, 2009.

Bejarano, Maria Renée y Soriano, Rodolfo. Metodología práctica para la incorporación de género en proyectos de desarrollo rural. Sistematización de la experiencia, Asociación boliviana para el desarrollo rural, 2002.

Fundación Procal. 28 Feria a la Inversa, Feria a la Inversa Departamental de le Prefectura de Tarija, 2006, Memoria.

Giménez Turba, Flavia; Antezana Villegas, Mauricio. La Feria a la inversa y el desarrollo económico, abril 2007.

Gobierno de Bolivia; Sistema de Naciones Unidas. “Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”, Agosto 2008.

OECD. Gender Equality and Social Institutionsw in Bolivia. See <http://genderindex.org/country/bolivia>.

Programa Conjunto de Genero. Standard Progress Report, August-December 2008.

\_\_\_\_\_. Standard Progress Report, December 2008-March 2009.

\_\_\_\_\_. Julio 2009- December 31, 2009.

\_\_\_\_\_. Informe semestral, January-June 2010.

PNUD,; JDAPE. Estado de Situación de los Derechos Sociales de la Población Boliviana, Boletines de Desarrollo Humano en Bolivia, 2010.

UNICEF. Domestic Violence Against Women and Girls, Innocenti Disgest, No. 6, June 2000.

VIO. Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades, Diciembre 2008.

\_\_\_\_. CEDAW, Agosto 2008.

Womankind Worldwide. See [www.womankind.org.uk/why-bolivia.html](http://www.womankind.org.uk/why-bolivia.html).

## Anexo 1: PREGUNTAS NIVELES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### Preguntas Claves de Entrevistas

Las preguntas de evaluación definen la información que se debe generar como resultado del proceso evaluativo. Las preguntas se agrupan según los criterios que utilizaremos para valorar y dar respuesta a las mismas. Dichos criterios se agrupan a su vez en los 3 niveles del programa: 1) nivel de diseño; 2) nivel de procesos y 3) nivel de resultados. Existen cuatro temas generales: relevancia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad.

#### Preguntas de Introducción:

- 1a. ¿Cuáles han sido los logros y los retos más importantes del programa desde sus inicios?
- 2b. ¿Qué diferencia ha hecho el Programa Conjunto para su organización?
- 3c. ¿Cuáles son los logros que se pueden atribuir al Programa Conjunto y que sin él no se hubieran concretado?
- 4d. ¿Cuál ha sido el valor agregado del Programa Conjunto?
- 5e. ¿Se puede decir que el Programa Conjunto ha tenido un marcado impacto en la vida de mujeres y hombres? (¿división de trabajo en el hogar, toma de decisiones, relaciones de género, bienestar económico y social, participación política? De ser así, por favor explique de qué manera.

#### Nivel de Diseño:

Pertinencia: 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.

1. ¿Es clara en el programa **conjunto la identificación de los problemas, las desigualdades y brechas basadas en género y sus respectivas causas?** (La definición del problema; la objetividad y pertinencia de las premisas y supuestos; la eficacia y eficiencia de la estrategia del programa; los arreglos organizacionales; cumplimiento de los roles; adecuación de los sistemas de “gobernanza” del proyecto; costo-eficiencia del programa; si hay señales claras de que los resultados se están produciendo y serán producidos hasta el fin del proyecto; si hay señas de peligro o alerta que obliguen a cambiar elementos mayores del proyecto en cualquier plano (técnico, gerencial, localización, participantes)
2. ¿Es pertinente el diseño del Programa respecto a la realidad que propone enfrentar, la del desarrollo rural en Bolivia y sus inequidades, falta de acceso a recursos, conocimientos y servicios para el desarrollo económico y social, y la especificidad dentro de la misma de la situación de la mujer campesina e indígena?

3. ¿Fueron adecuados los análisis al momento de formular el proyecto y pronunciarse si la información y supuestos eran o siguen siendo válidos? ¿Se ha precisado e identificado el problema; existencia de otras iniciativas y si en un contexto como el del programa es realista el planteamiento de los resultados? ¿La estrategia seleccionada ha sido adecuada ó si otra estrategia hubiera sido más adecuada, frente al problema planteado?
4. ¿Toma en cuenta el Programa Conjunto las particularidades e intereses específicos de mujeres y hombres en las áreas de intervención?
5. ¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención al contexto político y socio cultural de las zonas de intervención donde está siendo implementada? ¿Qué acciones prevé el programa para responder a los obstáculos que puedan emanar de dicho contexto?
6. ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto?
7. ¿En qué medida ha contribuido el Secretariado del F-ODM a elevar la calidad de la formulación de los programas conjuntos?

- **Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

8. ¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto a los Planes y Programas Nacionales y regionales (planes para la igualdad de género o marcos equivalentes) e internacionales (CEDAW o marco equivalentes), a las necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional?

9. ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los/as agentes sociales del país se han involucrado a la hora de diseñar la intervención de desarrollo? ¿Se puede evaluar la incidencia de los mecanismos, estrategias y políticas en distintas instancias del estado (autoridades nacionales, sub-nacionales) y entre los actores de la sociedad civil?

**Nivel de Proceso**

<b>Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados</b>
--

10. ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto, 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?
11. ¿qué productos/servicios produce el PC y a qué costo? ¿Cuánto cuesta poner en marcha una oferta como la del programa a poblaciones objetivos como las definidas para apoyar emprendimientos germinales? ¿En cuánto tiempo puede el PC llevar a una UER la capacitación que ésta necesita?
12. ¿En qué medida se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil? ¿Existe una metodología de trabajo y de comunicación interna que apoye la implementación conjunta?
13. ¿Existen mecanismos de coordinación eficientes para evitar sobrecarga en las contrapartes y la población participante?
14. ¿Los ritmos en la implementación de los productos del programa están asegurando la integralidad de los resultados del programa conjunto?
15. ¿Se comparten metodologías trabajo, instrumentos financieros, etc., entre agencias, y entre Programas Conjuntos? ¿Y con otros programas y actores fuera de los Programas Conjuntos?
16. ¿Se han adoptado las medidas más eficientes (sensibles) y adecuadas para responder a los problemas políticos y socioculturales identificados?

**- Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

17. ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del programa asumiendo un papel activo?
18. ¿En qué medida se han movilizad o recursos y/o contrapartes nacionales publico/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?
19. ¿Cuál será la influencia del régimen de autonomías adoptado por el Estado boliviano y cómo podría ser incorporado al Programa Conjunto?

<p><b>Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.</b></p>
--

20. ¿Está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?
  - a. ¿En qué medida y de qué formas está el programa conjunto contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?

- b. ¿En qué medida y de qué formas está el programa conjunto contribuyendo los objetivos establecidos por la ventana temática de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres?
21. ¿Se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados?
  22. ¿Son los productos generados de la calidad que se necesita?
  23. ¿Cuenta el programa con mecanismos de seguimiento (para verificar la calidad de los productos, oportunidad en la entrega, etc.) para medir el progreso en la consecución de los resultados previstos?
  24. ¿Está el programa proporcionando la cobertura a la población participante planificada en el documento de programa conjunto? ¿En qué medida ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas identificados?
  25. ¿Qué buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado?
  26. ¿En qué medida el Programa puede dar insumos para la elaboración de una política pública destinada a mejorar el patrimonio de las mujeres y el ejercicio pleno de su ciudadanía?
  27. ¿En qué medida ha contribuido a construir y/o fortalecer la comunicación y la colaboración entre los grupos de mujeres, las organizaciones de la sociedad civil y lo/as tomadores de decisión?
  28. ¿En qué medida y qué tipo de efectos diferenciados está produciendo el programa conjunto en función del sexo, raza, etnia, medio rural o urbano de la población beneficiaria?
  29. ¿Existen riesgos o señales de peligro que obliguen a cambiar elementos mayores del Programa en cualquier plano? (técnico, gerencial, localización, participantes).
  30. Cómo incorporar a las autoridades sub-nacionales en el contexto de un estado que recientemente ha aprobado una ley estableciendo las autonomías territoriales, para que los resultados del programa lleguen a estos niveles administrativos y políticos del estado
  31. ¿Cómo hacer el “upstreaming” de los resultados del programa en cuanto a la generación y apropiación de políticas más inclusivas y con equidad de género?;

<b>Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.</b>
---

32. ¿Se están produciendo las premisas/condiciones necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

A nivel local y nacional:

- i. ¿Esta el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o locales?
- ii. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?
- iii. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales?
- iv. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?

33. ¿El periodo de duración del programa conjunto es adecuado para garantizar un ciclo que permita, en su calidad de proyecto piloto, la sostenibilidad de sus intervenciones?
34. ¿En qué medida son coherentes o difieren las visiones y acciones de los socios con respecto al programa conjunto?
35. ¿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?
36. ¿El Programa está preparado para hacer “upstreaming” de nuestra propuesta de formación de capital y difundirla dentro del Gobierno para que sea asumida por los órganos apropiados?

## **Anexo 2: Entrevistas**

### **Lunes, 16 de agosto 2010: La Paz**

Reunión con el Comité de Gestión: Vivian Arteaga, PNUD; Cielo Morales, PNUD; Elizabeth Cabero, AECID; Jonna Lundwell, OCR, Naciones Unidas; Elisa Panadés, FAO; César Sevilla, ONUDI; Gonzalo Flores, FAO; Maria Renée Bejarano, Unidad de Ejecutora; Carlos Lemuz, Especialista Desarrollo Productivo, VIO; Fortunata Escobar, Directora de Genero, VIO; Evelyn Llanos Torrico, Vice-Ministra de Igualdad de Oportunidades, VIO.

Reunión con Unidad Ejecutora del PC: María Eugenia Butrón Gerente Servicios No-Financieros; Roselynn Ledezma Quiroz, Responsable Comunicación y Difusión; Federico Bustos Mendieta, Asistente Financiero; Luis Mujica Santalla, Gerente de Servicios Financieros; Gonzalo Flores, Rep. FAO; Maria-Renée Bejarano, Coordinadora Nacional; Vivian Arteaga, Oficial de Programas PNUD.

Reunión con el Vice-Ministerio de Igualdad de Oportunidades: Olympia Rosos; Ana Calvimontes; Carlos Lemuz; Nehemias Vidal; Fortunata Escobar.

Reunión con el Comité de Gestión.

### **Martes, 17 de agosto 2010: La Paz**

Reunión con el Representante del PNUD Yoriko Yasukawa; Jonna Lundwell.

Reunión con Cielo Morales y Vivian Arteaga, PNUD.

Reunión con César Sevilla, ONUDI; Gisella Paz y Rene Fernandez de ONUDI.

Reunión con Elisa Panadés; Martha Jimenez y Gonzalo Flores del PNUD.

#### **Taller con las instancias claves de La Paz:**

Cielo Morales; Representante Residente Adjunto PNUD.

Vivian Arteaga; Oficial de Programas PNUD.

Jonna Lundwall Especialista Oficina de la Coordinadora Residente de Naciones Unidas.

Gonzalo Flores; Representante Asistente de la FAO en Bolivia.

César Sevilla; Jefe de Operaciones de ONUDI en Bolivia.

Elizabeth Cabero; Responsable de la Unidad de Género AECID.

En representación del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades (VIO) participaron: Fortunata Escobar; Directora General de Prevención y Eliminación de toda forma de Violencia en Razón de Género, Nehemías Vidal; Coordinador de Transversalización de Género y Carlos Lémuz; Consultor especialista en emprendedurismo.

Miguel Condori; Coordinador de Cartera ANED.

Gary Gumucio Director Ejecutivo de Prodepe y Wilfredo Rodríguez Coordinador de Desarrollo Empresarial Prodepe.

Por la Unidad Ejecutora del Programa SEMILLA participaron la Coordinadora María René Bejarano, Administrador Sergio Paz Soldán, Gerente de Servicios Financieros Luis Mujica, Gerente de Servicios No Financieros María Eugenia Butrón y la Responsable de Comunicación y Difusión Roselynn Ledezma Quiroz.

### **Miercoles, 18 de agosto 2010: La Paz**

Reunión con UNIFEM: Miriam Evelín

Reunión con Flavia Giménez Turba, Directora de Fundación Feria a la Inversa; Mauricio Antezana Villegas, Presidente Ejecutivo.

Reunión con Cielo Morales y Vivian Arteaga del PNUD

Reunión con Sergio Martin-Moreno Llanso, Coordinador General de la Cooperación española; Elizabeth Cabero, Cooperación Española.

Reunión con el Banco de Desarrollo Productivo, Eric Grunder..

Reunión con el Equipo de M&E del Programa Semilla: Federico Bustos; Everth Ferrufino, Consultor Software; Maria Renée Bejarano, Luis Miujica Santalla, Maria Eugenia Butrón.

Reunión con ANED: Gerardo Mendieta Peñaranda, Director Ejecutivo; Miguel Condori Yave, Coordinador de Cartera. Entrevista con PRODEPE; Ana Estrella Gumucio, Directora PRODEPE; Wilfredo Mario Rodriguez, Coordinador de Desarrollo; Brizsa Jvetta Morales, Jefe Financiero, PRODEPE; Gary Gumucio Coronado, Director.

### **Jueves, 19 de agosto 2010: La Paz**

Reunión con Sergio Paz Soldan, Unidad ejecutora, Programa Semilla.

### **Viernes, 20 de agosto 2010: La Paz**

Reunión con el equipo de Semilla, Vice-Ministerio de Igualdad de Oportunidades.

Viaje a Cochabamba

**Sábado, 21 de agosto 2010: Cochabamba**

Reunión con el Gobierno municipal Totorá: Sereno Flores, Alcalde; Amelio Merida Mendez; Felicidad Poma, Dirigente, Organización Mujeres Bartolinas; Olga Muñoz, Consejera; Luis Mujica, Unidad de Gestión; Carlos Lemuz, VIO.

Reunión con el equipo regional de Semilla: Edwin Maldonado, Técnico Desarrollo productivo; Vilma Soria, Promotora; Scarleth Flores, Coordinadora Cochabamba; Vivian Artega, PNUD; Jonna Lundwell.

Reunión con Grupo Focal UERs Chanchos, Pocona. Reunión con 17 mujeres.

Reunión con Grupo Focal de Tiraque UER Lechería y visita al restaurant snack-UER.

**Domingo, 22 de agosto 2010: Cochabamba**

-Observar Actividad de Promoción con la comunidad de Colomi: 16 mujeres y un hombre.

**Lunes, 23 agosto 2010: Oruro**

Reunión con el equipo regional: Hernan Velasco, Coordinador; Marcelo Cadenas, Técnico; Demetrio Quenaya, Promotor; Maria Eugenia Butrón, Gerente SNF; Roselynn Ledezma Quiroz, Responsable de Comunicación y Difusión, Nehemias Vidal, VIO.

Grupo Focal con 11 mujeres de UER Panaderías y Quesos en la comunidad Caracollo.

Observación con el Comité de Inversión: Geraldine Cortez, PRODEPE; Rosendo, ANED; Hernan Velasco, Coordinador; Marcelo Cadena, Técnico; Demetrio Quenaya, Promotor; Maria Eugenia Butrón, Gerente SNF; Roselynn Ledezma Quiroz, Comunicación y Difusión, Nehemias Vidal, VIO.

**Martes, 24 de agosto 2010: Oruro**

Grupo Focal con 12 mujeres y 5 hombres: Lechería y Quesos en la comunidad Challapata

Observación de la asistencia técnica de ordeñadoras con 12 mujeres y 7 hombres en la comunidad Huancané.

Observación de asistencia técnica con la Fundación Feria a la Inversa. UER de queso. Una mujer y hombre en la comunidad Huancané.

Reunión con el Equipo Regional: Hernan Velasco, Coordinador; Marcelo Cadena, Técnico; Demetrio Quenaya, Promotor.

**Miércoles, 25 de agosto 2010: Oruro y La Paz**

Reunión con Jhenny Soto, IDEPRO, Oruro

Reunión con el equipo de Unidad de gestión y Vivian Arteaga, PNUD.

**Jueves, 26 de agosto 2010: La Paz**

Reunión con la Vice-Ministra de Igualdad de Oportunidades, Evelyn Llanos Torrico

**Viernes, 27 de agosto 2010: La Paz**

Socialización de los datos: 12 personas de las Agencias de Naciones Unidas, El Gobierno y la Unidad de ejecución.

### Anexo 3: Cuestionario:

Agradeceríamos que con sus respuestas a las preguntas de este cuestionario, nos diera su amable opinión y evaluación del Programa: “Programa Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”.

Sexo: \_\_\_H o \_\_\_M.

Institución/Organización:\_\_\_\_\_ Puesto:\_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo hace que participa en el Programa: “Programa Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”?.?

\_\_\_\_\_

Por favor, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que más le gusta acerca del Programa: “Programa Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”?

2. ¿Existe algo que le guste menos del programa?

3. ¿Le parecen efectivos los mecanismos para pilotear el Programa (Comité de Gestión del Programa, la Fuerza Especial de Administración Inter-Agencias, Fuerza Especial de Operaciones, Coordinación Inter-Agencias e Interinstitucional, Coordinación de las instituciones gubernamentales, Grupo del Comité de Monitoreo y evaluación, etc.)?

Muy bien  Satisfactorio  Regular  Malo

Por favor explique:

4. ¿Existe un fuerte compromiso para generar resultados con el proyecto?

En gran medida  En cierta medida  Muy poco  En ninguna medida

5. ¿Cuáles han sido los resultados más importantes del proyecto?

Por favor explique:

6. ¿Ha recibido usted algún entrenamiento (capacitación) que tenga el apoyo de, o sea ofrecido por, el programa? \_\_\_\_\_sí o \_\_\_\_\_no.

De ser éste el caso, ¿Se siente usted satisfecho(a) con el entrenamiento/capacitación?

Alto nivel de satisfacción       Nivel medio de satisfacción

Bajo nivel de satisfacción       No satisfecho(a)

Enumere los talleres o entrenamiento/capacitación que ha recibido:

8. ¿Se siente usted satisfecho(a) con la forma como se está desarrollando el programa?

En gran medida       En cierta medida       Muy poco       En ninguna medida

Por favor explique:

9. ¿Tiene usted alguna sugerencia o recomendaciones que puedan ayudar a mejorar la aplicación, la efectividad y la sostenibilidad del proyecto en el futuro?

Anexo 4: Taller de La Paz con socios claves del Programa Semilla,

17 agosto 2010

Los grandes logros del programa

<p><b>Tema</b></p>  <p>Puntos verdes hombres, puntos amarillos a mujeres</p>	<p>Formulación, gestión, implementación participativa del programa</p> <p>(3 verdes)</p>	<p><b>Empoderamiento de las mujeres</b></p> <p>(5 verdes y 4 amarillos)</p>	<p><b>Desarrollo de mercados y alianzas para sectores vulnerables</b></p> <p>(4 amarillos 6 verdes)</p>	<p><b>Gobernanza, gerencia y ejecución.</b></p> <p>(4 amarillo 4 verdes)</p>	
<p><b>Logros</b></p> 	<p>Construcción e implementación conjunta del PC</p>	<p>Patrimonialización efectiva de las mujeres productoras</p>	<p>Vinculación de UERs con entidades especializadas de SF y SNF bajo enfoque integral.</p>	<p>Sistema de gobierno del PC funcional</p>	<p>Se ha generado un modulo informático On Line para el control y seguimiento de las operaciones financieras.</p>
	<p>Se logro implementar el programa, articulando la participación del actores públicos, privados y de la cooperación internacional</p>	<p>Impacto positivo en mujeres (patrimonio)</p>	<p>La intervención del programa a permitido profundizar el acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial en el sector rural priorizado.</p>	<p>Estructura operativa y administrativa funcionando.</p>	<p>Se logro alcanzar las metas financieras y de desarrollo empresarial en la primera fase.</p>

		Da contenido concreto a enfoque de género en resultados tangibles	Haber posicionado la imagen del programa (SF y SNF) en las regiones.		
	Haber iniciado el programa en un momento difícil, externa () e internamente	Reducción de la pobreza en las UERs beneficiadas.	Enfoque novedoso en la practica	Haber perfeccionado la metodología de intervención sin desvirtuar los principios esenciales	Haber alcanzado los niveles de ejecución esperados para el primer año.
			Generación de expectativas por el concepto novedoso del PC.	La operadora a demostrado capacidad de adaptación e innovación en los servicios financieros y de desarrollo empresarial.	Haber mantenido una posición equilibrada frente a intereses locales diversos (políticos, económicos , sociales)

## Taller Café Mundo

### Tabla 1: Fortalezas y Debilidades del Programa Conjunto de Género (PGC): “Programa Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”.

Tabla 1: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Programa Conjunto de Género (PGC): “Programa Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”.?

¿Qué estrategias prácticas recomiendan para convertir las debilidades en fortalezas?

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gobernanza y modelo de gestión del PC.</li> <li>2. Posicionamiento del PC (aun falta en presupuesto).</li> <li>3. Compromiso personal involucrado.</li> <li>4. Insertado en el PIO (2 verdes)</li> </ol>	<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Desbalance en la implementación de los diferentes componentes.</li> <li>5. Falta de amplia participación de instituciones de gobierno.</li> <li>6. Carencia de experiencia – conocimiento en la implementación de algunos componentes, por ejemplo: servicios ciudadanos, fortalecimiento institucional con enfoque de género.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Ley Marco Autonomías.</li> <li>6. Creciente demanda de apoyo a UERs.</li> <li>7. Incorporar nuevos socios (1verde)</li> <li>8. Proceso DEL (Desarrollo Económico Local)</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Conflictos sociopolíticos podrían demorar la ejecución del PC en áreas más alejadas.</li> <li>9. La incorporación de nuevos actores (socios)</li> <li>10. Inseguridad Institucional del VIO.</li> </ol>

#### Estrategias para superar las debilidades y amenazas?

D1 Priorizar la ejecución de componentes retrasados. (3verdes)

D2 promover PC a institución publicas centrales y autónomas , descentralizadas. (1 verde)

**D3 Simplificar los procesos administrativos y operativos. ( 2 rojos y 3 verdes)**

**D4 Ampliar la participación organizada y estratégica de nuevos socios para la sostenibilidad y continuidad del programa. (2 verdes y 1 rojo)**

D5 Recursos adicionales para una estrategia de posicionamiento y difusión del programa.

D6 Conocer experiencias exitosas a los componentes 2 o 3.

## Tabla 2: Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

Tabla 2: ¿Cuáles son las lecciones clave aprendidas en el Programa: “El Programa Conjunto de Género (PGC) “Programa Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”.

-¿Qué recomendaciones puede hacer para el futuro?

Lecciones aprendidas en el Programa:	Recomendaciones para el Futuro
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir fase de arranque: validación de información en campo, terminación, diseño, operativo. (1 verde)</li> <li>- Identificar la oferta de servicios para operadoras.</li> <li>- Ampliar base de socios sectoriales. (2 verdes)</li> <li>- Homologación y constante reflexión interna sobre contenido PC y su estrategia de implementación.</li> <li>- Ni el gobierno, ni las agencias pueden ejecutar directamente.</li> <li>- La flexibilización de los procedimientos es posible. (1 verde)</li> <li>- <b>El empoderamiento de las mujeres a nivel de las UERs. (2 verdes y 1 rojo)</b></li> <li>- Manuales operativos y reglamentos para ordenar la ejecución multiactor.</li> <li>- <b>Las mujeres se constituyen en actores económicas solventes mediante la generación de patrimonio. (3 verdes y 1 rojo)</b></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La planificación considere los procedimientos de cada agencia y-o gobierno (intenta eficiencia desde el inicio del programa).</li> <li><b>2. Empezar ya la sistematización y construcción del conocimiento para lineamientos de políticas públicas. (3 rojos y 1 verde)</b></li> <li>3. Mayor sensibilización de futuros socios.</li> <li>4. Profundizar el análisis de costo beneficio del programa.</li> <li><b>5. No perder de vista el PIO. (1 rojo, 1 verde)</b></li> <li>6. Incorporar mas socios.</li> <li><b>7. Sistematización de la experiencia (ahora es cuando) base para la política pública. (con la ejecución del programa) (3 verdes y 2 rojos)</b></li> </ol>

### Tabla 3: Identificación de Buenas Prácticas o Experiencias Exitosas o Ejemplos Replicables;

Tabla 3: Identificar las Buenas Prácticas, Experiencias Exitosas o Ejemplos Replicables del Programa ¿Cuáles son los signos de peligro o alerta?

Identificar las buenas prácticas, experiencias exitosas o ejemplos replicables del Programa.	¿Hay signos de peligro o alerta que obliguen a cambiar elementos mayores del proyecto en cualquier plano ( técnico, gerencial, localización, participantes)?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Contratación de operadoras para la ejecución. (1 rojo)</b></li> <li>- Participación del VIO en la toma de decisiones.</li> <li>- <b>Supervisión, seguimiento y monitoreo integral. (1 rojo y 1 verde)</b></li> <li>- <b>Implementación de una unidad ejecutora (UEP) (1 verde)</b></li> <li>- Introducción de innovaciones tecnológicas respetando lógicas familiares y comunales.</li> <li>- Aprendizajes en cascada para mejora de calidad de productos.</li> <li>- <b>Esfuerzo para llevar a la integralidad de servicios de desarrollo empresarial en áreas rurales pobres. (1 verde)</b></li> <li>- Canalización de recursos a través de mujeres productoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de nuevas instituciones puede distorsionar el espíritu del programa.</li> <li>- Presiones de organizaciones pueden distorsionar limitados recursos aparte del F-ODM</li> <li>- <b>Reestructuraciones del gobierno pueden afectar existencia o funcionalidad del VIO (está afectando). (1 verde)</b></li> <li>- Indefinición del componente de fortalecimiento institucional está afectando la apropiación del programa.</li> </ul>

**Mesa 4: ¿Cuáles son algunas estrategias de salida del Programa y acciones a tomar para garantizar la sostenibilidad del programa conjunto?**

Estrategias de Salida	Acciones a tomar
<p>7. Búsqueda de socios Estado y Cooperación Internacional para incrementar la escala y consolidación de la oferta. (2 verdes)</p> <p>8. Acercamiento entre operadoras-gobierno central y local, y socios privados en diferentes niveles. (1 verde)</p> <p>9. Consolidar las fortalezas institucionales VIO-municipio. (1 rojo)</p> <p>10. Institucionalizar la UEP dentro de espacio multisectorial.</p> <p>11. Desarrollar inversión concurrente nacional y subnacional para implementar el programa de patrimonialización con enfoque de género. (4 verdes y 1 rojo)</p> <p>12. Incorporar en los presupuestos en los gobiernos sub nacionales recursos para la continuidad del programa. (1verde)</p> <p>13. Transferencia de los productos de manera individual.</p>	<p>20. Lobby – contactos, acuerdos-participación Comité de Gestión.</p> <p>21. Buscar la consolidación del mercado de servicios. (2 verdes)</p> <p>22. Falta el cómo hacerlo o consolidarlo.--- -----</p> <p>23. Definir espacios, TdRs, hacer lobbyng.</p> <p>24. Formular esquemas, sistematizar experiencias, movilización de recursos.</p> <p>25. Priorización y formulación de políticas públicas (en ciertas áreas).</p> <p>26. Generar normas y políticas para posibles transferencias. (1 verde)</p>

**Anexo 5: Checklist de los actividades realizados por efecto.**

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	SERVICIOS FINANCIEROS			SERVICIOS NO FINANCIEROS				
		Capital Semilla	Start Up	Riesgo Compartido	Capacitación en Gestión	Capacitación en Producción	Asistencia Técnica en Gestión	Asistencia Técnica en Producción	Articuladoras de Mercados
COCHABAMBA	Pocona								
	Totora								
	Mizque								
	Pojo								
	Tiraque								
	Colomi								
ORURO	Challapata								
	Choro								
	Caracollo								
	Huari								
SANTA CRUZ	El Puente								
	Urubichà								
	San Julian								
	Guarayos								
POTOSI	Colcha K								
	San Pablo de Lipez								
	Esmoruco								
	Uyuni								

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	SERVICIOS CIUDADANOS		
		Capacitación en Ciudadanía	Documentos de Identidad	Documentos de Propiedad
COCHABAMBA	Pocona			
	Totora			
	Mizque			
	Pojo			
	Tiraque			
	Colomi			
ORURO	Challapata			
	Choro			
	Caracollo			
	Huari			
SANTA CRUZ	El Puente			
	Urubichà			
	San Julian			
	Guarayos			
POTOSI	Colcha K			
	San Pablo de Lipez			
	Esmoruco			
	Uyuni			

