



INFORME FINAL

EVALUACIÓN: MARCO DE COMPLEMENTARIEDAD DE NACIONES UNIDAS PARA EL VIVIR BIEN EN BOLIVIA (2018-2022)



Inclusión y Equidad
Consultora Latinoamericana

Equipo de evaluación:
Alejandra Faúndez (Coordinadora)
Cecilia Delaney
Claudia Olavarría
Soledad Quiroz
Pedro Ravanal

Ciudad de México, 28 de abril de 2022

Agradecimientos

Como equipo evaluador queremos agradecer la disponibilidad y la calidad de los contenidos recogidos en cada una de las entrevistas realizadas a las personas pertenecientes a las Agencias, Fondos y Programas de las Naciones Unidas que trabajan en Bolivia, como a las contrapartes de gobierno y de organizaciones de la sociedad civil y la academia, que gentilmente nos donaron parte de su tiempo en un momento complejo para el país. Queremos agradecer especialmente a su Coordinadora Residente Susana Sottoli, a la OCR y al UNCT, quienes nos permitieron entender con mayor profundidad el contexto nacional y las diversas fases del desarrollo de la cooperación de las Naciones Unidas en el país.

Agradecemos a las consultoras locales: Martha Lanza y María Dolores Castro por su riguroso trabajo en el levantamiento de información primaria en el país, también al equipo de estudiantes en práctica del Magíster en gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile por su colaboración en el proceso: Camilo Aguilar, Valentina Arriagada, María Pía Montero y Erick Martínez.

Contenido

LISTADO DE ACRÓNIMOS	5
I. RESUMEN EJECUTIVO	7
II. INTRODUCCIÓN	13
III. OBJETO DE LA EVALUACIÓN	14
1. Principales elementos del contexto de país	14
2. Descripción del Marco de Cooperación	19
3. Fases de implementación y cambios	21
IV. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	23
1. Propósito de la evaluación	23
2. Objetivos específicos de la evaluación	23
3. Alcance de la evaluación	23
V. ENFOQUES Y METODOLOGÍAS	24
1. Enfoques de la evaluación	24
2. Criterios y preguntas de evaluación	25
3. Técnicas de recolección de información	27
4. Enfoque para el análisis de la información	29
5. Limitaciones de la evaluación	30
6. Normas de evaluación y consideraciones éticas	31
VI. HALLAZGOS	32
1. Relevancia y adaptabilidad	32
2. Eficacia	35
3. Eficiencia	50
4. Sostenibilidad	61
5. Coherencia y coordinación	67
VII. CONCLUSIONES	71
VIII. RECOMENDACIONES	73
IX. LECCIONES APRENDIDAS y BUENAS PRÁCTICAS	77
1. Lecciones Aprendidas	77
2. Buenas Prácticas	78
X. ANEXOS	80
Anexo 1: Términos de referencia	80
Anexo 2: Matriz de Evaluación	93
Anexo 3: Listado de instituciones consultadas	97
Anexo 4: Instrumentos de recolección de información cualitativa	99
Anexo 5: Encuesta	103
Anexo 6: Documentación consultada	105
Anexo 7: Formato de consentimiento informado	112
Anexo 8: Protocolo de manejo de información	114
Anexo: Matriz de coherencia y triangulación de resultados de la evaluación	115

Índice de tablas, gráficas e ilustraciones

<i>Tabla 1: Agencias del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia</i>	19
<i>Tabla 2: Preguntas de evaluación según criterios</i>	25
<i>Tabla 3: Matriz básica para el uso de instrumentos</i>	29
<i>Tabla 4: Información de Resultados por cada efecto directo según lo programado en el UNDAF 2018-2020</i>	34
<i>Tabla 5: Recursos proyectados y ejecutados por año en el Marco de Cooperación 2018-2021</i>	40
<i>Tabla 6: Recursos como porcentaje total del presupuesto del Marco de Cooperación (Proyectado v/s Efectivo)</i>	50
<i>Tabla 7: Comparación entre el presupuesto proyectado y el ejecutado por AFP</i>	51
<i>Tabla 8: Presupuesto proyectado y ejecutado por efecto</i>	51
<i>Tabla 9: Comparación entre el presupuesto proyectado y el ejecutado según AFP por efecto</i>	53
<i>Tabla 10: Proyectos priorizados de la cartera SERP</i>	56
<i>Ilustración 1: Áreas y efectos del UNDAF Bolivia 2018-2022</i>	21
<i>Gráfica 1: Número de efectos en los que participan las AFP</i>	52
<i>Gráfica 2: Eficiencia del gasto según Grupos de Resultados del Marco de Cooperación.</i>	55
<i>Gráfica 3: Presupuesto ejecutado acumulado según efecto por año</i>	57

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ACNUDH	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
AFP	Agencias, Fondos y Programas de las Naciones Unidas
AIOC	Autonomía Indígena Originario Campesina
CCA	Análisis Común de País
CEDAW	Convención para la Eliminación de toda forma de Discriminación hacia las Mujeres
CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
CINU	Centro de Información de las Naciones Unidas
CODAN	Consejo Departamental de Alimentación y Nutrición
COMAN	Consejo Municipal de Alimentación y Nutrición
CONAN	Consejo Nacional de Alimentación y Nutrición
COP	Contaminantes Orgánicos Persistentes
CPE	Constitución Política del Estado
CTI	Comité Técnico Interagencial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
ECG	Estrategia Coordinada de Género
EPU	Examen Periódico Universal
ETA	Entidades Territoriales Autónomas
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GAIOC	Gobiernos Autónomos Indígena Originario Campesinos
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
GBR	Gestión Basada en Resultados
GR	Grupo de Resultado
GIC	Grupo Interagencial de Comunicación
GIJ	Grupo Interagencial de Juventudes
GTG	Grupo Técnico de Género
GTI	Grupo Técnico Intercultural
INB	Ingreso Nacional Bruto
INE	Instituto Nacional de Estadística
INFOCAL	Instituto Nacional de Formación y Capacitación Laboral
LGTBI	Lesbiana, Gay, Transexual, Bisexual e Intersexual
MAPS	Mainstreaming, Acceleration and Policy Support
MC	Marco de Cooperación
MDRyT	Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
MMAYA	Ministerio de Medio Ambiente y Agua
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo
MSD	Ministerio de Salud y Deportes
M&E	Monitoreo y Evaluación
NNA	Niños, Niñas y Adolescentes
NRA	Non- Resident Agencies – Agencias No Residentes
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
OACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
OCHA	Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIEA	Organización Internacional de la Energía Atómica
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONUUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU-HABITAT	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU MUJERES	Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OMS	Organización Mundial de la Salud
OMT	Equipo de Gestión de Operaciones OPS Organización Panamericana de la Salud

OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PIB	Producto Interno Bruto PDES Plan de Desarrollo Económico y Social
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMUAN	Plan Multisectorial de Alimentación y Nutrición
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PTDI	Planes Territoriales de Desarrollo Integral
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SAFCI	Salud Familiar Comunitaria Intercultural
SERP	Plan de Respuesta Socioeconómica a la Pandemia de COVID19 (por sus siglas en inglés)
SIPASSE	Sistema Integral Plurinacional de Prevención, Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia en razón de Género Razón de Género
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas
UNCT	United Nations Country Team (Equipo País de UN por sus siglas en inglés)
UNDG	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
UNEG	Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNDESA	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework – Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. En Bolivia adopta el nombre de Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
UNETE	Equipo Técnico de Emergencias de Naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNSDG	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (por su sigla en inglés)
UNSDCF	Denominación en inglés del Marco de Cooperación de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
UNV	The United Nations Volunteer Programme – Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo
VBG	Violencia basada en Género

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento es el **Informe final de la evaluación** del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Bolivia 2018-2021 (UNDAF, por sus siglas en inglés) que en el país adopta el nombre de **Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia**, el cual fue suscrito en octubre de 2017 y que describe los acuerdos entre el Sistema de Naciones Unidas (SNU) y el gobierno a través de su contraparte Ministerio de Planificación del Desarrollo.

Los efectos esperados del UNDAF de Bolivia 2018-2022 estuvieron alineados con las prioridades de desarrollo reflejadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y la Agenda Patriótica y se pretendía que el UNDAF constituyera una hoja de ruta a seguir la cooperación de Naciones Unidas en Bolivia.

A partir del diagnóstico de país (CCA) y un intenso proceso de consultas, se constató que los grupos en mayor situación de vulnerabilidad en el país eran: 1) Mujeres; 2) Pueblos indígenas originario campesinos, comunidades interculturales y afrodescendientes; 3) Personas LGBTQ+; 4) Personas privadas de libertad; 5) Personas adultas mayores; 6) Niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad; y 7) Personas con discapacidad.

Igualmente, se identificaron 3 principios programáticos: Enfoque de derechos humanos y “No dejar a nadie atrás”; Desarrollo sostenible y resiliencia; y Enfoque de género, y se incluyeron 3 ejes transversales: Voluntariado; Fortalecimiento de los sistemas de información y Cooperación Sur-Sur y Cooperación triangular.

Como resultado del trabajo de análisis y planificación conjunta se identificaron **cuatro grandes áreas de contribución estratégica**:

- Área 1, Desarrollo social inclusivo hacia un ser humano integral
- Área 2, Desarrollo integral y economía plural
- Área 3, Gestión pública y justicia plural
- Área 4, Interculturalidad, descolonización y despatriarcalización

El total de recursos financieros estimados y que se pretendían movilizar para la implementación del UNDAF 2018-2022 fue de un total de 187.165.974 dólares americanos (USD). Igualmente, movilizaron recursos para garantizar la consecución de los resultados planificados, especialmente en el marco de la respuesta a la pandemia (SERP).

Para el proceso de implementación se establecieron grupos de resultados por cada efecto identificado, siendo dividido el efecto 4 en dos (4.1. y 4.2.). Estos grupos fueron responsables de la planificación de acciones y de reportar los resultados alcanzados al UNCT. No obstante, se había previsto el Comité Directivo del UNDAF conformado por sus contrapartes gubernamentales y del Sistema de Naciones Unidas no funcionó de manera regular durante el periodo de la evaluación.

Desde 2019, el contexto nacional ha sufrido un cambio profundo en materia socioeconómica y política. La crisis sanitaria generada por la pandemia del COVID-19 y la consecuente crisis económica y social derivada de la primera han puesto en riesgo muchos de los avances sociales de la última década. La Pandemia ha impedido el normal desarrollo de las actividades del SNU en el país. Si bien la modalidad de teletrabajo ha sido asumida intensamente en este periodo, el normal desenvolvimiento de las actividades de los proyectos en campo en varios casos y para todas las AFP, o se han paralizado en muchos casos, o en otros, se desarrollaron de forma parcial, debido a la cuarentena declarada en todo el país.

A ello se suma la crisis política acaecida en 2019 a partir de las fallidas elecciones nacionales unida a un complejo escenario de transición en 2020 hasta llegar al reencauce institucional con la celebración de nuevas elecciones nacionales y subnacionales. Durante el 2020, el país estuvo dirigido por un Gobierno de transición (enero- octubre 2020) y en ese periodo, el país atravesó una crisis aguda con un ambiente de movilizaciones y confrontación política permanente. Cuando asume el gobierno de Añez se registraron más de 50 cambios de autoridades de alto nivel en diferentes ministerios, por renuncia, destitución y sustituciones. Esta inestabilidad también repercutió negativamente en la implementación del UNDAF con el gobierno.

A este contexto político social, se sumaron los eventos climáticos adversos como los incendios en la Chiquitanía y algunas inundaciones en otras partes del país debido a las lluvias. Si bien se estima que las pérdidas no implicaron grandes pérdidas económicas o daños a los medios de vida de las personas, se identificaron pérdidas cuantiosas a nivel de la biodiversidad del país.

El panorama descrito generó un impacto importante en las poblaciones en situación de vulnerabilidad. La crisis sanitaria afectó de forma desproporcionada a las personas en situación de pobreza, quienes suelen tener mayores complicaciones de salud y, además, viven en situación de precariedad o en situación de calle. Se ha constatado en el último año que la crisis sanitaria, las medidas de distanciamiento y cuarentena unida a la caída de la actividad económica han tenido un impacto diferenciado en hombres y mujeres, y también diferenciado considerando otras variables como identificación étnica, ámbito urbano-rural, las discapacidades y grupo etario entre otros. Se teme que esto pueda provocar a mediano y largo plazo un aumento de las desigualdades y retrocesos en la agenda de derechos humanos.

En este contexto y como parte de los mecanismos del SNU en sus Marcos de Cooperación, esta evaluación se desarrolló por parte de una empresa consultora latinoamericana y tuvo como propósito “contar con una valoración externa independiente sobre la implementación del UNDAF 2018-2022 en Bolivia, examinando los avances alcanzados en la concreción de sus objetivos y resultados, recuperando aprendizajes generados para la toma de decisiones durante el último año del ciclo programático y, especialmente, para la formulación del nuevo Marco de Cooperación, así como generar información clave para rendir cuentas frente a los socios estratégicos del SNU (en primer término, el Estado) y los destinatarios de su cooperación”.

En particular, los objetivos específicos de la evaluación estuvieron orientados a:

- Determinar el avance respecto a cuál ha sido la contribución sustantiva y ventajas comparativas del SNU en las áreas prioritarias y a los efectos directos identificados en el UNDAF 2018-2022, tomando en cuenta criterios de relevancia y adaptabilidad, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, coherencia y coordinación;
- Proporcionar una valoración sobre el posicionamiento estratégico, valor agregado, ventajas comparativas y capacidad de respuesta del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia frente a las necesidades nacionales y los cambios o necesidades emergentes en el contexto de desarrollo nacional y local (incluyendo la capacidad del SNU para transversalizar los principios de interculturalidad, igualdad de género y ambiente).
- Valorar los arreglos y mecanismos de coordinación, tanto a nivel interno como externo, de forma particular frente a las prioridades del Plan de Desarrollo Económico y Social, la Agenda Patriótica y alineamiento con la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y los ODS;
- Contar con insumos e información independiente para rendir cuentas a los socios estratégicos del SNU Bolivia;
- Proporcionar una valoración sobre la capacidad de respuesta y adaptabilidad del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia ante la emergencia sanitaria por el COVID-19;
- Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como formular recomendaciones estratégicas para el diseño del próximo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Bolivia 2023-2027.

Aspectos centrales del enfoque y métodos de evaluación

Se aplicó un análisis de acuerdo con los criterios señalados por el grupo UNEG en su reciente Guía de evaluación de Marcos de Cooperación que consideró los siguientes criterios de evaluación: a) Relevancia y adaptabilidad, b) Eficacia, c) Eficiencia, d) Sostenibilidad, e) Coherencia y Coordinación.

El diseño evaluativo fue sumativo y formativo, de tipo no-experimental, sustentado en la compilación y triangulación de información a través de fuentes diversas y complementarias. Este diseño permitió recoger las opiniones y percepciones de las partes involucradas, así como observar procesos, dinámicas de cambio y aprendizaje y un panorama general de los resultados obtenidos.

La metodología que se utilizó en esta evaluación consideró la aplicación de métodos mixtos y, en particular, de las siguientes técnicas de recolección de la información: a) Revisión analítica de los documentos; b) Análisis de datos cuantitativos; c) Entrevistas individuales y grupales de tipo semiestructurado; d) Encuesta; e) Talleres: inicial, de triangulación con equipos consultores de otras evaluaciones y de Agencias que realizaron procesos evaluativos en el período, y Taller final de validación de resultados preliminares con el UNCT.

A través de los diferentes instrumentos de la evaluación se tuvo un alcance de 161 personas. Del total de entrevistas, 20 se realizaron a los representantes de AFP que conforman el UNCT; 31 con autoridades del Estado a nivel Nacional; 7 autoridades de gobiernos subnacionales; 2 autoridades de otros poderes del Estado; 1 de Sociedad Civil; 4 con Donantes. Igualmente se realizaron 5 grupos focales con grupos de resultado y 1 entrevista con el grupo de Monitoreo y Evaluación.

Hallazgos identificados

Relevancia y adaptabilidad

1. Si bien el Marco se construyó antes de la puesta en marcha de la reforma de Naciones Unidas, se percibe que durante la implementación se hizo un esfuerzo de alineación a la reforma y para avanzar en esa nueva forma de organización en el país, en particular partir del año 2021.
2. El MC se adaptó a las necesidades de la población meta y se alineó con las políticas nacionales y los cambios de contexto, aunque el Análisis Común de País (CCA) inicial hubiera requerido mayor profundidad en su análisis de la situación política y de los factores de riesgo relacionados.
3. Respecto de los ODS, se realizaron esfuerzos de alineación a nivel de implementación, especialmente en el ámbito subnacional. Sin embargo, la Agenda 2030 no parece una referencia de primer orden en el país para las instituciones nacionales, siendo predominante la agenda nacional.
4. Pese a los cambios significativos en el contexto (a partir de la pandemia del COVID-19, de los acontecimientos políticos del año 2019 y la nueva agenda gubernamental post elecciones 2020), la amplitud del Marco de Cooperación facilitó su rol de sombrilla para cobijar los cambios y adaptaciones en la acción del SNU para responder a las nuevas necesidades.
5. A lo largo de la implementación del MC, el SNU hizo un esfuerzo para apoyar al proceso de preparación, respuesta y recuperación del país a través del SERP. Si bien hubo dificultades para integrar ese marco de respuesta con el UNDAF, en 2021 una mayor apropiación del SERP por parte de los grupos de resultados facilitó su integración.

Eficacia

6. La contribución fundamental del MC en el periodo ha sido el fortalecimiento de las instituciones, el acompañamiento y fortalecimiento de políticas públicas mediante asistencia técnica, tanto en la elaboración y presentación de informes a instancias internacionales, la generación de evidencia para la gestión de conocimiento, para la abogacía, la formulación o reforma de políticas públicas o esfuerzos programáticos; y el desarrollo de capacidades institucionales de nivel nacional y subnacional.
7. La medición actualizada de los indicadores muestra vacíos importantes de información que no fueron posibles de medir durante el periodo de implementación del Marco de Cooperación 2018-2022, pese a lo cual se puede medir el logro y cumplimiento de un tercio de las metas programadas.
8. Respecto del sistema de seguimiento, los indicadores disponibles en la Matriz de resultados son de un nivel muy alto, no tienen información desagregada ni actualizada y los sistemas de reportes son dispersos, duplican la información y son heterogéneos entre las agencias y entre los GR.
9. Respecto del sistema de seguimiento, los indicadores disponibles en la Matriz de resultados son de un nivel muy alto, no tienen información desagregada ni actualizada y los sistemas de reportes son dispersos, duplican la información y son heterogéneos entre las agencias y entre los GR.

Eficiencia

10. La ejecución presupuestaria y la movilización de recursos ha sido eficiente ya que en los cuatro años de implementación se alcanzó un 73,2% del presupuesto proyectado para el total del período. La proporción de recursos disponibles de las agencias alcanza al 10,5% del total de los recursos contemplados para la implementación del marco.
11. Los recursos financieros proyectados y ejecutados por las AFP presentan gran heterogeneidad y debido a la falta de información disponible en el seguimiento de la ejecución, no es posible determinar con precisión si la sobre ejecución presupuestaria que presentan algunas de las AFP se explique por una mayor movilización de recursos en el período 2018-2021.
12. La ejecución del presupuesto de los grupos de resultado es heterogénea y depende de la temática que abordan.
13. La planificación y los proyectos realizados en el marco de la respuesta al COVID 19 no fue considerada en el Marco de Cooperación, sino que fue trabajada como una herramienta independiente (SERP) en que para determinar el portafolio de proyectos se utilizaron criterios de selección de iniciativas que favorecieron el trabajo conjunto de las AFP.
14. El análisis costo-efectividad del modelo de gestión del Marco de Cooperación se ve limitado debido a la falta de información disponible de los indicadores vinculados a los resultados y a los productos por parte de los Grupos de Resultado.

Sostenibilidad

15. El SNU ha contribuido a la sostenibilidad de acciones fundamentales para el mantenimiento de la paz y prevención de conflictos como una estrategia que promueve el fortalecimiento de sus instituciones democráticas y la gobernanza en el país.

16. El SNU ha contribuido a la promoción y defensa de los derechos humanos de poblaciones en situación de vulnerabilidad a través del uso de evidencia para el diseño y gestión de políticas públicas así como el fortalecimiento de las instituciones y de las capacidades de las personas y el fomento de espacios de participación ciudadana.

17. Las ventajas y fortalezas del Sistema de Naciones Unidas se centran en la capacidad de concertar alianzas de alto nivel, movilizar recursos y desplegar experticia en las áreas estratégicas de desarrollo.

18. Persisten enfoques, marcos, herramientas y recursos más centrados en las intervenciones que en el impacto del trabajo conjunto de las AFP del Sistema de Naciones Unidas

19. El SNU ha logrado concertar alianzas con instituciones públicas -en sus diferentes niveles-, organizaciones y redes de la sociedad civil, agencias bilaterales y multilaterales de la cooperación internacional y en menor medida con el sector privado (Pregunta 10).

Coherencia y coordinación

20. La coordinación entre AFP para la implementación, monitoreo y evaluación del MC ha demostrado capacidad de adaptación de las estrategias frente a las necesidades del contexto. A nivel externo, si bien se identifican esfuerzos de coordinación, durante el periodo no se ha logrado consolidar estrategias de trabajo coordinadas y sistemáticas entre el sistema en su conjunto y las diversas contrapartes de gobierno.

21. En coherencia con las prioridades nacionales de desarrollo, el trabajo territorial en alianza con gobiernos subnacionales y actores de la sociedad civil ha sido un aspecto distintivo de este UNDAF en Bolivia, que ha sido ampliamente valorado por diversos actores en el cual se identifican oportunidades de fortalecimiento y profundización de las estrategias.

22. Con excepción del periodo de la crisis política de 2019, los Grupos de Resultados tuvieron un funcionamiento regular en el que persisten importantes desafíos para propiciar sinergias entre grupos de resultados, otros grupos interagenciales y programas de las AFP.

23. El equipo del SNU de Bolivia ha sido pionero en la instalación de mecanismos de coordinación para el abordaje de las temáticas de interculturalidad y género, poniendo en marcha estrategias complementarias tanto a partir del trabajo del Grupo de Resultado 4 como del Grupo Interagencial de Género.

Conclusiones

El Marco de Cooperación de Bolivia 2018-2022 fue implementado en un período particularmente difícil y complejo, tanto por la crisis político-institucional (2019) como por el contexto global de pandemia (2020-2021), ambas condiciones afectaron tanto la implementación de acciones según lo programado y exigieron el establecimiento de nuevas prioridades en momentos políticos muy diferentes como también afectó a la ejecución de recursos. Igualmente los efectos de la crisis político-institucional en las estructuras del Estado – en sus diferentes niveles- tuvieron su correlato en el recambio de los/las decisores/as de política pública a nivel ministerial, Secretarías de Estado y asesores/as técnicos.

Por su parte, el COVID-19 implicó la reconfiguración de la agenda de prioridades de política pública -especialmente en el ámbito de la salud y la protección social- e implicó la introducción de medidas de restricción a la movilidad de las personas y un cambio en la manera de trabajar, estudiar y relacionarse.

Todo ello ha hecho sentir sus efectos en la articulación de las relaciones entre las AFP del SNU y los socios estratégicos, especialmente en términos de recambios de personas de referencia, de decisores/as, de la dinámica de implementación de la programación establecida y los tiempos de decisión sobre aspectos técnicos y operativos. Con todo lo anterior, el Marco de Cooperación se adaptó a las necesidades de la población meta y se alineó con las políticas nacionales y los cambios de contexto, aunque careció de un análisis político-institucional profundo y completo previo a su formulación.

Igualmente, la amplitud temática del Marco de Cooperación facilitó su rol de sombrilla y sirvió de plataforma base para la implementación y la respuesta a algunos cambios significativos de contexto (que implicaron acciones no previstas inicialmente). Sin embargo, el detalle de su planteamiento inicial, delante de esos cambios tan relevantes, hizo que el

documento como tal perdiera centralidad, en un contexto donde ya algunos actores clave no lo reconocían como instrumento estratégico de planificación. El SERP implicó una respuesta rápida, comprometida y eficaz, mediante la cual el SNU movilizó esfuerzos importantes para apoyar la respuesta nacional y local a la pandemia, si bien no de una manera muy integrada al UNDAF mismo (sobre todo en la fase inicial).

La preparación y respuesta a las contingencias generaron no solamente oportunidades inéditas para el trabajo conjunto, sino también para la movilización de recursos desde diferentes fuentes y el fortalecimiento de capacidades institucionales de muy diversa naturaleza. Algunas de estas capacidades tienen amplias perspectivas de sostenibilidad, tal como es el caso de las capacidades técnicas y operativas del Ministerio de Salud y Deportes, Justicia, Tribunal Supremo Electoral y las Autonomías Indígenas.

Por otra parte, el Marco de Cooperación se concibió como un vehículo para la transformación económica, social y ambiental inclusiva que no deje a nadie atrás. Este enfoque transformador necesita de una reflexión estratégica con una visión centrada en el impacto de más largo plazo, en la innovación y en la contribución colectiva del SNU a las prioridades de desarrollo identificadas junto al Estado en su calidad de socio estratégico principal -aunque no el único-. Esta mirada transformadora necesita prestar atención a las percepciones, estereotipos, prácticas, normas, políticas, mecanismos de gestión y regulaciones que limitan el pleno desarrollo de las capacidades institucionales, organizacionales e individuales, especialmente de los grupos en situación de mayor vulnerabilidad, así como la utilización de estrategias, metodologías y herramientas de gestión de nueva generación, acorde con los cambios que ha experimentado el país en los últimos años.

Por otra parte, existen un conjunto de condiciones en el país que desafían al Sistema de Naciones Unidas y, al mismo tiempo, generan un importante espacio y oportunidad para la innovación de la cooperación, tanto respecto de las tensiones que generan los temas de descentralización territorial, de transversalización, de desarrollo y ayuda humanitaria en los territorios, de nuevas formas de gestionar las políticas públicas con enfoque intercultural, los mecanismos de planificación, de toma de decisiones y rendición de cuentas, los sistemas de información tecnológicamente apropiados y pertinentes, las problemáticas subregionales/entre países.

Del mismo modo, articular de mejor manera los distintos niveles de actuación vertical del Marco de Cooperación es un desafío importante para el próximo periodo. Se precisa alinear el nivel nacional con el subnacional (Departamental y Municipal) en el marco de la reforma del Estado en Bolivia y el fortalecimiento de las autonomías territoriales. Se precisa coordinar permanentemente el trabajo de las AFP en territorios, no sólo considerando su vocación nacional sino también imaginando procesos de intervención coordinada en macro territorios, escalamiento de buenas prácticas en el país, e incluso incluyendo la mirada de problemas territoriales transfronterizos, en donde Naciones Unidas puede realizar un aporte técnico importante que viabilice y enriquezca estos procesos.

En un contexto caracterizado por rápidos cambios tecnológicos, ambientales, sociales, culturales y políticos, el uso de la tecnología, la comunicación y la generación de datos confiables es clave. Esta importancia reside no solamente en su uso para la gestión e implementación de las acciones previstas del MC, sino también para mostrar la contribución y el valor agregado de SNU; construir legitimidad institucional; identificar brechas no cubiertas por las AFP y llevar adelante acciones de fortalecimiento de la institucionalidad, de las capacidades e intercambios que faciliten la apropiación de los conocimientos y recursos disponibles; el diseño y la implementación de políticas públicas acordes a las prioridades de desarrollo identificadas junto al Estado y la implementación de la Agenda 2030 con pertinencia, especialmente en los niveles subnacionales.

Finalmente, el Marco de Cooperación del SNU con el Estado Plurinacional de Bolivia, enmarcado por su Constitución Política, su estructura administrativa, su ordenamiento territorial y sus agendas y prioridades de desarrollo, implica desafíos y oportunidades para avanzar en conceptualizar y medir el horizonte de desarrollo sostenible desde el paradigma del Vivir Bien. Lo anterior permite profundizar en estrategias que pongan en valor la diversidad de cosmovisiones de los pueblos y faciliten caminos hacia un horizonte de transformación consensuado y de gran alcance para el país en el próximo periodo.

Principales recomendaciones

Desde la perspectiva estratégica

- El próximo CCA debe prestar mayor atención al análisis de la situación institucional y política y de los factores de riesgo relacionados, junto con un mayor análisis a nivel subnacional y un uso sistemático de información estadística verificada y con fuentes oficiales.

- Fortalecer la estrategia de coordinación territorial con enfoque intercultural (como sello de Bolivia).
- Diseñar e implementar una estrategia de movilización de recursos que fomente el trabajo conjunto y sinérgico de las AFP hacia un mayor impacto estratégico.
- Continuar y afianzar el trabajo en las áreas estratégicas en materia de construcción de paz, promoción y defensa de Derechos Humanos, la reducción del riesgo de desastres y la respuesta humanitaria ante shocks (ej. incluyendo las crisis sanitarias).
- En línea con el fortalecimiento de la participación ciudadana y la gestión basada en evidencia, se recomienda generar espacios de participación para representantes de organizaciones diversas y poblaciones en situación de vulnerabilidad en los diversos territorios bajo el principio de “No dejar a nadie atrás” durante las diferentes etapas del UNSDCF, fortalecer alianzas e intercambios con organizaciones de sociedad civil, el sector privado y otros actores, a nivel nacional y subnacional y el uso y transferencia de tecnología para el análisis y visualización de datos para diferentes audiencias.
- Articular activamente con la cooperación internacional y otros actores para proveer de espacios y oportunidades de reflexión estratégica sobre los supuestos y componentes de las Teorías del Cambio y los instrumentos de planificación.
- Mejorar la estrategia de comunicación del SNU con foco en la contribución colectiva al desarrollo del país para visibilizar su trabajo y su complementariedad con especial énfasis en las contrapartes de gobierno.
- Fortalecer el trabajo de los grupos interagenciales a través de un acompañamiento sustantivo de la OCR.
- Transversalizar los enfoques de género e interculturalidad en el quehacer de cada uno de los grupos de resultados, manteniendo los grupos interagenciales específicos de género e interculturalidad para que puedan desarrollar un trabajo de acompañamiento especializado a los otros grupos en el marco del nuevo UNSDCF.

Desde la perspectiva operativa

- Garantizar la plena instalación de los lineamientos de la reforma en el quehacer del SNU, como condición necesaria para acelerar y fomentar la apropiación de los ODS y de la Agenda 2030, con especial énfasis en los actores institucionales del nivel central.
- Se sugiere que -a nivel regional y global del UNSDG- garanticen el apoyo, acompañamiento y asesoría al UNCT de Bolivia para el próximo ciclo.
- Se recomienda que el futuro UNSDCF integre los instrumentos de planificación y respuesta a emergencia a partir de la planificación de los grupos de resultados, como es el caso de SERP o similares.
- Destinar recursos interagenciales para mejorar el sistema de monitoreo y evaluación para mejorar la experiencia de los usuarios/as, la gestión de la información y su uso para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
- Mejorar la definición de los indicadores de acuerdos a ciertas consideraciones básicas.
- Para un buen seguimiento y planificación de los recursos en UNSDCF, es importante que las AFP informen de manera desagregada sobre los recursos disponibles y los recursos movilizados.
- Generar un repositorio en que se mantengan y actualicen los documentos de elaboración del CCA y del UNSDCF del próximo período, en que además se depositen periódicamente los reportes de logros y estados de avance financieros del UNSDCF y los productos de conocimiento importantes y estratégicos para el país.
- Se recomienda fortalecer la estrategia utilizada para diseñar el portafolio de proyectos del SERP.
- Se requiere profundizar la utilización de la plataforma UN INFO.
- Integrar a la agenda de planificación un espacio colectivo anual para la reflexión estratégica a nivel de los GR, del UNCT y de otros socios estratégicos como una instancia para la identificación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y un balance sobre la contribución colectiva del SNU. Los resultados de este espacio pueden facilitar la actualización de la teoría del cambio y el sistema de planificación anual.
- Se recomienda una plena aplicación de los lineamientos de la reforma de Naciones Unidas, a partir de mecanismos de gobernanza conjuntos como el comité directivo y el comité técnico, la centralidad de los grupos de resultados y la incidencia con los actores clave sobre la importancia de ese mecanismo de planificación y cooperación conjunta.
- Asegurar la presencia coordinada y alineada de las diversas AFP en los territorios (cuando corresponda), basados en directrices y protocolos de actuación, como condición habilitadora para avanzar en la coordinación con administraciones locales, actores de la cooperación internacional, academia, organizaciones de la sociedad civil y sector privado.

II. INTRODUCCIÓN

El presente documento es el **Informe final de la evaluación** del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Bolivia 2018-2021 (UNDAF, por sus siglas en inglés) que en el país adopta el nombre de **Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia**, firmado por el Gobierno Plurinacional de Bolivia y el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en 2017¹.

Las **personas destinatarias o usuarias** de los resultados de la evaluación son principalmente las y los miembros del UNCT de las Naciones Unidas, incluyendo al/la Coordinador/a Residente y Líderes de los Grupos de Resultados, los Grupos Interagenciales, los/las funcionarios/as y técnicos del Gobierno nacional, Gobiernos subnacionales, representantes de la sociedad civil, academia, sector privado, y otros organismos multilaterales y bilaterales de cooperación con presencia en el país.

La evaluación está orientada por un **Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) e Igualdad de Género, Interculturalidad, y Gestión Basada en Resultados (EGBR)**. Se realizó sobre la base de las directrices para la formulación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible² (UNSDCF por su sigla en inglés), aprobados por el Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas y publicado en 2019, por la Guía de UNEG *Guidance on Preparing ToR for UNDAF Evaluations and Frequently Asked Questions for UNDAF Evaluations*, por el documento de UNEG: *Quality Checklist for Evaluation Reports* y por la *Guidance Document – Evaluability Assessment of the United Nations Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF) (2020)*³.

El énfasis del proceso evaluativo estuvo puesto en recoger los aprendizajes y el conocimiento que los actores involucrados han desarrollado en el curso de los distintos momentos de la implementación del **Marco de Cooperación (MC)**, en vistas a fortalecer los logros, aprender de las dificultades que se presentaron y ofrecer recomendaciones para el proceso de programación conjunta del próximo período.

En este informe se presenta, en primer lugar, el contexto de país y los principales contenidos del Marco de Cooperación en Bolivia 2018-2022, los que sirven de antecedentes para situar el análisis aplicado en la evaluación; también se describen el propósito y objetivos que orientaron el proceso evaluativo, el enfoque metodológico y las técnicas utilizadas para recolectar y procesar la información. Se incluyeron, además, una serie de anexos como los Términos de Referencia de la evaluación, la matriz de evaluación, las pautas de entrevistas, el primer ejercicio para identificar los actores, los protocolos para el levantamiento y el manejo de la información, la documentación revisada y, finalmente, la matriz de alineamiento de los instrumentos normativos de la planificación nacional con los del propio MC y los ODS.

¹ Las agencias, fondos y programas que firmaron el UNDAF 2018-2022 fueron: FAO, ACNUDH, OIM, OIEA, ONU-Habitat, OIT, ONU Mujeres, ONUDI, ONUSIDA, OPS/OMS, PMA, PNUD, UNESCO, UNFPA, UNICEF, UNODC, UNV.

² El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Marco de Cooperación) ha pasado a denominarse Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible a fin de reflejar de manera más precisa la relación que existe actualmente entre los Gobiernos y el sistema de las Naciones Unidas en lo que se refiere a la colaboración orientada a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

³ Bolivia realizó y firmó su marco de cooperación bajo las directrices de los Marcos de cooperación de transición en el contexto de la reforma del Sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, muy tempranamente organizó su trabajo alineado con las nuevas directrices de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.

III. OBJETO DE LA EVALUACIÓN

1. Principales elementos del contexto de país

El Estado Plurinacional de Bolivia se ha comprometido con el logro del desarrollo sostenible en las dimensiones social, económica y ambiental. En esta línea, su filosofía del Vivir Bien con la que se valora la vida busca el equilibrio con uno mismo y con los demás, el estar bien individual, así como el estar bien colectivo, promoviendo el respeto y la convivencia armónica del ser humano con la naturaleza⁴.

El Vivir Bien establece un modelo económico social comunitario productivo, el cual promueve políticas de distribución y redistribución justa de la riqueza y de los excedentes económicos, busca articular las diferentes formas de economía plural, promoviendo la ampliación y diversificación de la matriz productiva⁵. Este modelo económico reconoce las diversas formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa y demanda una participación activa y sostenida del Estado como planificador y redistribuidor⁶.

Al inicio del período de implementación del UNDAF 2018-2022, el país venía implementando una agenda de transformación caracterizada principalmente por dos elementos: la adopción de un nuevo tipo de democracia directa, representativa y comunitaria, que reconoce los derechos colectivos de los pueblos indígenas - a través de la inclusión, la representación política y el reconocimiento social- y, la naturaleza autónoma y descentralizada del Estado. Esta nueva concepción y construcción de Estado se sostenía en los fundamentos del Vivir Bien, la vida en complementariedad, armonía y equilibrio con la Madre Tierra y las sociedades, en equidad y solidaridad, eliminando las desigualdades y los mecanismos de dominación. Bajo esta perspectiva, el país planteaba una serie de desafíos para los siguientes 20 años, los cuales giraban en torno a tres ejes: 1) Vida comunitaria multilocal; 2) Desarrollo integral del territorio y; 3) Sistemas de vida en armonía con la Madre Tierra.

La proyección de la población total y los indicadores demográficos para el período 2012-2022 fueron revisados en 2020 por el Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE)⁷. Según la proyección para el año 2022, la **población total del país** es de 12.006.031 personas, con una tasa de crecimiento exponencial del 1,38%. La esperanza de vida al nacer para ambos sexos es de 74,4 años. Para los hombres, es de 71,4 años, mientras que las mujeres, es un poco más elevada, llegando actualmente a los 77,4 años. . Es importante destacar que una gran parte de la población en Bolivia es indígena. El 41% de la población se autoidentifica con alguna de las **36 naciones indígenas**, cada una con su propia cultura e idioma. Estas naciones están distribuidas en los nueve departamentos de Bolivia, tanto en áreas rurales como en centros urbanos y cuyas lenguas, manifestaciones culturales y derechos están reconocidos y garantizados en la constitución política e instrumentos internacionales⁸. El Censo de 2012 indicaba que el 43,5% de las personas auto identificadas como indígenas vivían en áreas urbanas, donde ha habido una mayor pérdida de lenguas y tradiciones originarias. Esta cifra era mayor en 2002 ya que un número importante de indígenas viviendo en entornos urbanos dejaron de identificarse como indígenas, un fenómeno asociado a los procesos de migración interna.

Actualmente Bolivia la situación demográfica se encuentra en un proceso de transición moderada, es decir la fecundidad todavía es alta pero la mortalidad desciende moderadamente, esto le permite un bono demográfico puesto que hay una mayor proporción de personas en edad de trabajar respecto de la población dependiente ç8. De acuerdo con las proyecciones de población del Instituto Nacional de Estadísticas para el 2022 se estima que la población entre 0 y 15 años representa un 29% del total, quienes se encuentran entre los 16 y 65 años representan el 63% y los adultos mayores 65 años 8%⁹. No obstante, es importante mencionar que la población menor de edad continúa siendo una franja importante que considerar. Del total de la población proyectada para 2022, 1.184.183 son niños y niñas de 0 a 4 años de edad; 1.176.374 son niños y niñas de 5 a 9 años; 1.171.591 son niños de 10 a 14 años, 693.455 personas corresponden a la franja de 15 a 17 años de

⁴ Estado Plurinacional de Bolivia, 2016.

⁵ ídem

⁶ Bolivia, Estado Plurinacional de Bolivia (s.f.). Plan de desarrollo económico y social 2021 – 2025. La Paz.

⁷ Instituto Nacional de Estadística (2021) “Estimaciones y proyecciones de población de Bolivia, departamentos y municipios. Revisión 2020”. [En línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/censos-y-proyecciones-de-poblacion-sociales/>

⁸ Sistema de la Naciones Unidas en Bolivia, 2017.

⁹ Instituto Nacional de Estadística (2018) Bolivia: Estudio temático de la juventud. [En línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/publicaciones/estudio-tematico-de-la-juventud/>

edad¹⁰. En términos generales, las proyecciones indican una **estructura demográfica compuesta por una población en su mayor parte de niños, niñas, adolescentes y jóvenes** en la franja de 0 a 17 años, y de 19 a 25 años de edad. Los y las jóvenes de 18 a 25 años son cerca de 1.754.867 personas.

El Estado Plurinacional se instituyó en 2009, con la aprobación de la Constitución Política del Estado (CPE) y la promulgación de las leyes orgánicas a nivel nacional, incluyendo las leyes de Órgano Judicial, Órgano Electoral Plurinacional, Régimen Electoral, Tribunal Constitucional Plurinacional y el Marco de Autonomías y Descentralización. En el marco de este proceso de cambio, se integró una identidad diversa en el ejercicio del poder político y la administración de gobierno y la gestión pública, incorporando el reconocimiento de las comunidades interculturales¹¹.

Los principales ejercicios de planificación de largo plazo del país, la **Agenda Patriótica 2025**, el **Plan de Desarrollo Económico y Social 2016- 2020** y el **Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025**, se enfocaron en la reducción de la pobreza y en la disminución de las desigualdades. En este conjunto de instrumentos gubernamentales de planificación, la pobreza se aborda desde tres dimensiones: material, social y espiritual. La pobreza material, que se manifiesta en la ausencia de acceso a servicios básicos y condiciones dignas de vida; la pobreza social, que se visibiliza en la preponderancia de los valores individuales sobre los valores comunitarios; y la pobreza espiritual, que se expresa en prácticas de consumo, discriminación y racismo. A partir de los datos del Banco Mundial para las series de proyección del PIB, la pobreza material en 2020 afectaba a 2.912.105 personas en el ámbito rural, y a 3.241.449 personas en el ámbito urbano.

Durante el período 2006 – 2015 la pobreza extrema experimentó una reducción del 38% al 17%, mientras que la pobreza moderada se redujo en poco más del 21% a nivel nacional. Entre los años 2016 y 2019 el porcentaje de personas que se encontraba en situación de pobreza extrema se redujo de 19% al 12,9%¹² lo cual se explica en gran medida por el incremento de los ingresos de los hogares por el bono demográfico, las políticas de redistribución de recursos y las remesas de la población boliviana en el extranjero. Pese a estos avances, durante el año 2020, se produjeron retrocesos, incrementando la pobreza extrema en 0,8 puntos porcentuales, lo que significó un total de 13,65%.

El **producto interno bruto (PIB)** reportado por el Banco Mundial para el año 2020 es de 36.572.764,86 de dólares. Durante el primer semestre de 2021 se registró una variación acumulada de 9,36% respecto a similar período del 2020, cifra que evidencia el proceso recuperación de la actividad económica. La actividad económica que registró la mayor variación acumulada en el primer semestre de 2021 fue la de Minerales Metálicos y no Metálicos con un incremento de 53,02% respecto a similar período de 2020, explicada principalmente por el crecimiento de los concentrados de plata (67,05%), estaño (58,88%) y zinc (50,56%). El fuerte impulso brindado por la inversión pública, así como el dinamismo de la actividad privada, permitieron que la actividad de la **construcción** registrase un crecimiento de 35,29%, aspecto que es corroborado por las mayores ventas de cemento en 39,90%¹³. En abril de 2021, la tasa de desocupación en el área urbana descendió a 7,6%, la población ocupada asciende a 3 millones 995 mil personas¹⁴. En el área de **infraestructura** se reporta un considerable progreso en el sistema de comunicación vial, principalmente en el fortalecimiento de la red vial con la construcción de 2.858,5 km de carreteras entre el año 2015 y el 2019 con una inversión de \$ 3.805 millones de dólares; se apunta a alcanzar los 10.756,8 km para el año 2030. Referente a viviendas, el Estado cuenta con programas de vivienda y la Agencia Estatal de Vivienda con la misión de implementar soluciones habitacionales, en términos de déficit cualitativo se ha reducido de 45,5% en el 2016 a 43,7% en el 2019 (dato aproximado), con respecto al déficit cuantitativo se redujo de 4,0% a 1,5% en el mismo periodo¹⁵.

En materia de salud, el país registró avances en los diferentes indicadores durante los últimos años, tales como la reducción de la **mortalidad infantil** -entendida como la probabilidad de morir antes del primer año de vida-, que actualmente se ubica en torno a los 22,4 por mil nacidos vivos (dato para el 2020). La tasa de **mortalidad neonatal** se ubicaba en torno al 15,0 por mil nacidos vivos (dato del 2016), y la **mortalidad de niños y niñas menores de cinco años** que era de 29,0 por mil nacidos

¹⁰ Instituto Nacional de Estadística (2021) “Estimaciones y proyecciones de población de Bolivia, de ambos sexos según edad”. Revisión 2020”. [En línea] <https://www.ine.gov.bo/index.php/censos-y-proyecciones-de-poblacion-sociales/>

¹¹ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Diversidad institucional. Autonomías indígenas y Estado Plurinacional en Bolivia*. Proyecto de Fortalecimiento del Estado Plurinacional Autonomo y de la Democracia Intercultural, PNUD – Bolivia, pág. 32.

¹² Estado Plurinacional de Bolivia, 2021.

¹³ Instituto Nacional de Estadística, 2021a.

¹⁴ Instituto Nacional de Estadística, 2021b.

¹⁵ Bolivia, Estado Plurinacional de Bolivia (s.f.).

vivos (dato del 2016)¹⁶. No obstante, Bolivia presenta altas tasas de mortalidad materna en comparación con otros países de América Latina y el Caribe. Para el año 2017, la **tasa de mortalidad materna** en Bolivia fue de 155 defunciones por cada 100.000 nacidos vivos¹⁷, mientras que la tasa de fecundidad por mujer a 2021 es de 2,6%. Igualmente es importante considerar el desafío de actualizar el perfil epidemiológico con las secuelas del COVID19 y la importancia del próximo Censo para alimentar el análisis de las nuevas enfermedades crónicas; aspectos ambos que definirán insumos para actualizar el modelo de gestión sanitaria.

Por otra parte, se encuentran variaciones considerables en el número de embarazos adolescentes lo cual constituye una preocupación para la política pública abordada desde el **Plan Plurinacional de Prevención de Embarazos en Adolescentes y Jóvenes 2015-2020**. Aunque el significado de la maternidad durante la adolescencia puede ser variable, el embarazo adolescente tiene serios efectos en la salud no solamente de la madre sino también en el niño o niña -complicaciones prenatales o bajo peso al nacer- ya que los primeros años de vida son fundamentales para garantizar un desarrollo integral adecuado. Entre los principales factores que subyacen a esta problemática, se incluye la falta de acceso a servicios médicos, programas adecuados de educación sexual y reproductiva, necesidades insatisfechas en anticoncepción/planificación familia y la falta de iniciativas de prevención del abuso sexual¹⁸. Según datos del Sistema Nacional de Información de Salud (SNIS-VE), en el año 2019 se registraron 49.044 embarazos adolescentes. En 2020 se llegó a 39.945 casos, mientras que hasta julio de 2021 la cifra se ubicó en torno a 22.221 adolescentes y jóvenes¹⁹. Información del Banco Mundial indica que la tasa de fertilidad de adolescentes paso de 66,49 en el 2016 a 62,90 en el 2019²⁰.

El **VIH-SIDA** es un importante problema de salud pública para Bolivia, y junto con la tuberculosis y la malaria constituye una prioridad a nivel nacional²¹. Para el año 2020, se notificaron 27.913 casos al sistema de salud, de los cuales 23.436 han sido por VIH y 4.477 por SIDA. Los departamentos de Santa Cruz, la Paz y Cochabamba son los que presentan un mayor número de casos, con 12.332, 6.158, y 5.310 respectivamente. La estructura por edad y sexo muestra una concentración en los grupos etarios de personas adolescentes, entre 15 y 19 años se encuentra un 5,41% de los contagios de mujeres y 4,07 de hombres; y jóvenes e en la franja de 20 a 24 años se elevan a 7,97 mujeres y 12,94 hombres, que representan más del 60% de los casos notificados. Programa Nacional de ITS/VIH/SIDA-HV, hasta junio del 2020 muestra que más del 97% de los casos fueron reportados como transmisión sexual²².

Con respecto a la tuberculosis el Programa Nacional de enfermedades Infectocontagiosas para el 2021 se reportaron 7.140 casos, 79,5% de los cuales se reportaron en Santa Cruz, La Paz y Cochabamba. En el caso de la malaria a nivel nacional se tienen registrados hasta septiembre del 2020 5.400 casos de malaria, de los cuales 2.800 corresponden a Pando²³.

En lo relativo al **medio ambiente, agua y saneamiento**, el Informe Nacional Voluntario 2021 de los ODS presentado por el Estado Plurinacional de Bolivia²⁴ abordaba en profundidad los avances registrados en los ODS específicos. En primer lugar, destacaba que entre 2015 y 2020, la proporción de la población con acceso a fuentes mejoradas de agua pasó del 84,7% en 2015 a 86,8% en 2020. Desde la institucionalidad pública se han formulado diferentes programas para abordar las brechas de acceso que aún persisten, tales como el Programa Mi Agua, o el Programa Agua Potable y Saneamiento en Áreas

¹⁶ Estado Plurinacional de Bolivia (2021). Informe Nacional Voluntario 2021 de los ODS. [En línea]

https://www.udape.gob.bo/portales_html/ODS/28230Bolivia_VNR.pdf

¹⁷ UNFPA. Población mundial del Estado Plurinacional de Bolivia. Visión General. *Salud materna y neonatal*. Último acceso realizado el 20 de enero de 2021 en el siguiente enlace: <https://www.unfpa.org/es/data/world-population/BO>

¹⁸ Ministerio de Salud y Deporte, 2021.

¹⁹ Ministerio de Salud y Deporte (2021a) Salud promueve encuentro nacional de adolescentes y jóvenes para prevenir embarazo no deseado. Comunicado de prensa [En línea] <https://www.minsalud.gob.bo/6078-salud-promueve-encuentro-nacional-de-adolescentes-y-jovenes-para-prevenir-embarazo-no-deseado#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20del%20Sistema%20Nacional,de%20que%20ese%20dato%20se>

²⁰ Banco Mundial (s.f) Tasa de fertilidad en adolescentes (nacimientos por cada 1.000 mujeres entre 15 y 19 años de edad) – Bolivia. División de Población de las Naciones Unidas, Perspectivas de la Población Mundial. [En línea]

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.ADO.TFRT?end=2019&locations=BO&start=2015>

²¹ Instituto para el Desarrollo Humano, 2021.

²² Defensoría del Pueblo del Estado Plurinacional de Bolivia (2021). *Evaluación de los servicios de tratamiento de las personas que viven con VIH/SIDA*. Informe Defensorial. Pág. 37

²³ Ministerio de Salud y Deporte (2020) Boletín informativo [En línea]

<https://www.minsalud.gob.bo/component/jdownloads/?task=download.send&id=561&catid=28&m=0&Itemid=646>

²⁴ Estado Plurinacional de Bolivia (2021). Informe Nacional Voluntario 2021 de los ODS, pág. 45. Último acceso realizado el 10 de enero de 2022 en el siguiente enlace https://www.udape.gob.bo/portales_html/ODS/28230Bolivia_VNR.pdf

Periurbanas. Para el año 2020, el 84,7% de la población de Bolivia contaba con acceso a fuentes mejoradas de agua, mientras que sólo el 62,5% tiene acceso a saneamiento básico, observándose importantes diferencias departamentales. Los datos del Ministerio de Medio Ambiente y Agua mostraban que en 2020 apenas el 64% de la población de El Beni tenía acceso a fuentes mejoradas de agua²⁵.

En su esfuerzo por garantizar el acceso al ambiente sano se destacan las medidas implementadas para mejorar la calidad del aire, entre las que se encuentra el control de importación de automóviles menos contaminantes, la preferencia de combustibles de mejor calidad y modalidades de transporte público amigables con el medio ambiente. Particularmente se resalta las ciudades de La Paz, Santa Cruz y El Alto por reducir sus índices de contaminación atmosférica. Adicionalmente, **la gestión sostenible de bosques** se ha fortalecido con el establecimiento de un marco normativo e institucional más articulado y la consolidación del Programa de Monitoreo y Control de la Deforestación y Degradación de Bosques y el Sistema de Información. Así se logró reducir la deforestación ilegal, que en 2012 representaba el 92% de las prácticas registradas a un 53% en el año 2020. En los últimos 5 años la superficie forestada y reforestada fue incrementando hasta alcanzar 96,343 Ha²⁶.

Por otro lado, el mencionado Informe ponía el acento en el **crecimiento demográfico y la continuación de los procesos de urbanización**. Según las proyecciones, para 2030 el país aumentará su población en un 22,5%, alcanzando los 13,3 millones de habitantes, de los cuales 79,9% vivirán en entornos urbanos. Esto plantea importantes desafíos a la institucionalidad pública, para formular políticas que contribuyan a asegurar la sostenibilidad ambiental, y la infraestructura de servicios básicos, tales como el acceso a la vivienda, al agua, saneamiento e higiene. Según el Índice de Ciudades Prósperas de la ONU-Habitat (2020), el 44% de la población de las 20 mayores ciudades bolivianas vive en tugurios, es decir, hogares cuya vivienda cuenta con uno o más de los siguientes criterios: materiales de construcción malos, agua no segura, saneamiento inadecuado o hacinamiento.

En Bolivia, el tramo de **escolarización** obligatoria se extiende por 14 años. La tasa de escolarización de la población de 4 a 17 años alcanzó el 90,8% en el 2020, mientras que la tasa de matriculación en instituciones de educación superior de la población de 19 a 23 años se incrementó de 35,4% en 2013 a 43,5% en el 2020. No obstante, para el año 2019, el 10,20 % de jóvenes entre 15 y 24 años no cursaba estudios, no estaba empleado ni recibía capacitación²⁷.

El **sistema educativo** está conformado por el subsistema de educación regular, el subsistema de educación alternativa y especial y el subsistema de educación superior de formación profesional²⁸. Uno de los aspectos a resaltar es la comprensión de la educación, en sus dimensiones tanto comunitaria, como productiva, además de intercultural y plurilingüe en todos los tramos del sistema. Las niñas y los niños de Bolivia deben aprender en su lengua propia e incorporar el aprendizaje de una segunda lengua, en tanto la currícula debe incluir conocimientos y saberes de los pueblos indígenas. El Estudio Regional Comparativo y Explicativo²⁹ impulsado recientemente por la UNESCO, ha puesto foco en el análisis del currículo educativo de Bolivia, resaltando las brechas existentes en los núcleos de aprendizaje básico (lectura, escritura, matemáticas, ciencias naturales) de primero a sexto año. Igualmente, es importante resaltar que no se cuenta con datos sobre resultados de aprendizajes que estén en coherencia con objetivos de calidad de la educación y con los objetivos de la Agenda Patriótica como los Objetivos para el Desarrollo Sostenible.

En cuanto a la **igualdad de género**, cabe destacar importantes avances normativos y de política pública. La Constitución Política del Estado (CPE), vigente desde 2009, reconoce en su Art. 8.II, la equidad social y de género en la participación como un valor fundamental, y se cuenta con una Política Pública Integral para una Vida Digna de las Mujeres (PPI) Decreto Supremo No 3106 del 08 de marzo de 2017. Entre los avances reportados en el Informe Voluntario 2021 se destaca además la promulgación de la “Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia” (Ley No 348 de marzo 2013) y la creación de la Comisión Interinstitucional responsable de la implementación de la Política Pública Integral para una Vida

²⁵ Ídem, pág. 46

²⁶ Ídem, pág 80

²⁷ UNESCO (2020). *Análisis curricular Estudio Regional Comparativo y Explicativo*. Documento Nacional de Resultados. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) de la OREALC/UNESCO Santia Último acceso realizado el 20 de enero de 2022 en el siguiente enlace: <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/biblioteca/analisis-curricular-estudio-regional-comparativo-y-explicativo-erce-2019-bolivia>

²⁸ UNESCO (2019). *Perfil de país. SITEAL*. Último acceso realizado el 20 de enero de 2022 en el siguiente enlace: https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/siteal_ed_bolivia_20190422.pdf

²⁹ Ídem, pág.

Digna de las Mujeres conformada por los Ministerios de Justicia y Transparencia Institucional, de Educación, de Salud y Deportes, de Comunicación, de Gobierno, de Culturas y Turismo y de Trabajo Empleo y Previsión Social.

Entre 1997 y 2020, se han producido importantes avances en la **participación de las mujeres en la vida pública**, por ejemplo, la Ley 341 sobre participación y control social, da un marco a la participación social en la gestión pública (incluidos los asuntos ambientales) para “transparentarla” y “fortalecer la democracia participativa, representativa y comunitaria, basada en el principio de soberanía popular”³⁰. Respecto de la participación en entidades de representación política, se ha registrado un aumento del número de escaños parlamentarios ocupados por mujeres en la Asamblea Legislativa Plurinacional (APL). En el año 2020, esta cifra era del 48%³¹. Sin embargo, persisten importantes brechas en la participación política en las instancias ministeriales del poder ejecutivo y en los niveles subnacionales, ya que, de los 339 municipios del país, sólo el 8% está presidido por mujeres; y de 19 ministerios, sólo cuatro tienen representación femenina, no existe ninguna gobernadora para el 2019³². Por su parte, durante las elecciones subnacionales del 2021 se presentaron un total de 1.733 candidaturas a las alcaldías, pero solo 14% corresponden a mujeres, y en el caso de candidaturas a la gobernación solo el 8%, el cargo con mayor porcentaje de candidatas mujeres fue a Corregidor (a) con 36 candidaturas de un total de 101³³. Pese a que en el año 2012 se promulgó la Ley No. 243 Contra el Acoso y Violencia Política hacia las Mujeres. En el país, 7 de cada 10 mujeres económicamente activas trabajan en condiciones de informalidad y sin que se respeten sus derechos laborales. La remuneración media en el sector privado es menor en 30% comparado con la de los hombres; no obstante, la participación laboral femenina en Bolivia alcanza el 62%, siendo una de las más altas de América Latina y el Caribe.

Específicamente en el área de tecnologías quedan brechas importantes a considerar; a nivel universitario, tan sólo el 30% de la matrícula es de mujeres contra un 70% para varones en carreras STEM, limitando así el acceso a mejores oportunidades de empleo. En el mercado laboral muestran que cerca del 40% de los cargos como directivos públicos y privados y cerca del 35% de los cargos de los técnicos y profesionales de apoyo, se encuentra ocupados por mujeres³⁴.

Sin embargo, en 2016 el país registraba que 2,1 millones de mujeres de 15 años y más, casadas o en unión libre, habían declarado haber sido sujetos de **violencia** por parte de sus parejas, con mayor incidencia en el área rural (47,6%) que el área urbana (42,9%). En 2019, se estableció como la Lucha contra el Femicidio y la Violencia hacia las Mujeres, Niñas y Adolescentes como prioridad nacional, a través de la firma 10 Pactos Intersectoriales. Por otra parte, ese mismo año se presentó el Séptimo informe periódico del Estado Plurinacional en virtud del artículo 18 de la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)³⁵. Los reportes del 2021 describen una situación crítica en la lucha contra la violencia, para noviembre del 2021 se reportaron alrededor de 100 feminicidios y más de 40 mil casos registrados delitos relacionados con la Ley 348, la Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia, además de 1.723 casos de violación a infantes, niñas, niños y adolescentes³⁶.

Tal como ha ocurrido en otros países de la región, la **irrupción del COVID-19, y las medidas de contingencia** adoptadas por las autoridades para enfrentar la pandemia, ha tenido serios impactos a nivel sanitario, económico y social. Según los datos aportados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) el 19 de enero de 2022 se han registrado 763.392 casos confirmados y 20.291 muertes. El proceso de vacunación, por su parte, ha alcanzado a la fecha 10.965.774 dosis³⁷.

³⁰ http://www.planificacion.gob.bo/uploads/05112018092343Ley_341.pdf

³¹ Estado Plurinacional de Bolivia (2021). Informe Nacional Voluntario 2021 de los ODS, pág. 40. Último acceso realizado el 10 de enero de 2022 en el siguiente enlace https://www.udape.gob.bo/portales_html/ODS/28230Bolivia_VNR.pdf

³² ONU MUJERES, 2019.

³³ Ascarrunz, J Y Modica, L. (2021) Bolivia Elecciones Subnacionales 2021 (Elecciones de Autoridades Departamentales, Regionales y Municipales). Serie Análisis de Elecciones 2021. México: Observatorio de Reformas Políticas en América Latina, IJ-UNAM y Organización de los Estados Americanos (OEA).

³⁴ Universidad Católica Boliviana (2021) Presentación de resultados del proyecto: Construcción de política pública para una participación efectiva de las mujeres en los campos de la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas en Bolivia. Nota de prensa. [En línea] <https://200.87.198.200/es/NoticiaAmpliada/Presentacion-de-resultados-del-proyecto-Construccion-de-politica-publica-para-una-participacion-efectiva-de-las-mujeres-en-los-campos-de-la-ciencia-tecnologia-ingenieria-y-matematicas-en-Bolivia>

³⁵ CEDAW/C/BOL/7. Séptimo informe periódico que el Estado Plurinacional de Bolivia debía presentar en virtud del artículo 18 de la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). [En línea] <https://undocs.org/pdf?symbol=es/CEDAW/C/BOL/7>

³⁶ Naciones Unidas, Bolivia (2021) ONU Bolivia hace un llamado para luchar contra la violencia hacia las niñas y mujeres como otra pandemia. Comunicado de prensa. [En línea] <https://bolivia.un.org/es/160397-onu-bolivia-hace-un-llamado-para-luchar-contra-la-violencia-hacia-las-ninas-y-mujeres-como>

³⁷ Organización Mundial de la Salud (2022). COVID-19. *Tabla de datos por país* [En línea] <https://COVID-19.who.int/region/amro/country/bo>

Frente a la pandemia, la **institucionalidad pública declaró la emergencia sanitaria**, la cuarentena parcial y el cierre de fronteras. En marzo de 2020 se declaró la cuarentena total, que duró hasta el 31 de mayo de ese mismo año³⁸. Entre las medidas tomadas para paliar las consecuencias económicas de la crisis sanitaria el gobierno estableció normativas específicas para prohibir los despidos injustificados de trabajadores/as del sector público y privado, y se formularon medidas de apoyo al empleo y la estabilidad laboral para empresas, incluyendo una línea de crédito³⁹, que contó con el apoyo de la Corporación Andina de Fomento (CAF)⁴⁰. Por otro lado, se repartieron bonos para apoyar a la población Bono Familia de Bs 500 por hijo en primaria, colegios y educación alternativa, así como el Bono Universal equivalente a Bs 500 a todos los bolivianos desde los 18 años hasta los 60 años, el “Proyecto de Redes de Protección Social de Emergencia por la Crisis del COVID-19”, el cual va destinado a financiar las transferencias temporales a hogares vulnerables, el subsidio de servicios como el pago de la factura eléctrica y subvención del 50% de la factura del agua, entre otras medidas destinadas a reducir las cargas de la población más afectada por la pandemia y las restricciones de movilidad⁴¹.

2. Descripción del Marco de Cooperación

El Marco de Cooperación en Bolivia (2018- 2022) fue suscrito en octubre de 2017. Por tercer periodo consecutivo⁴², describe el proceso de acuerdos entre el Sistema de Naciones Unidas (SNU) y el gobierno a través de su contraparte Ministerio de Planificación del Desarrollo, que asumieron prioridades estratégicas de acuerdo con el diagnóstico común y como parte de un proceso de reflexión y consultas de amplio espectro al interior de la sociedad boliviana. Al momento de la firma del Marco de Cooperación en 2017, el SNU en Bolivia estaba compuesto por veintitrés agencias, programas y fondos (AFP) que participaron en su formulación, divididas en trece agencias residentes y diez agencias no residentes.

Tabla 1: Agencias, Fondos y Programas del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia

Agencias, fondos y programas RESIDENTES	Agencias NO RESIDENTES
FAO	ACNUR
OIM	DAES
ONU Mujeres	CEPAL
OPS/OMS	OIEA
OIT	OACDH ⁴³
PMA	OCHA
PNUD	ONU-Habitat
UNFPA	ONUSIDA
UNICEF	UNESCO
UNODC	
Banco Mundial	
FIDA	
UNV	

Fuente: UNDAF Bolivia, 2018-2022

³⁸ Sistema de Naciones Unidas Bolivia.

³⁹ Ídem.

⁴⁰ Estado Plurinacional de Bolivia, 2021.

⁴¹ Parlamento andino (2022) Principales medidas adoptadas por el gobierno boliviano frente a la emergencia provocada por la COVID-19 [En línea] <https://www.parlamentoandino.org/images/actualidad/informes-covid/Bolivia/Principales-medidas-adoptadas-por-el-gobierno-boliviano.pdf>

⁴² Fue precedido por el UNDAF 2008-2012 y el UNDAF 2013-2017.

⁴³ Se trata de una Misión con presencia en La Paz, que dispone de un equipo de trabajo, pero no oficinas. Su mandato ha sido renovado por un plazo de 6 meses.

Los efectos esperados de la implementación del UNDAF de Bolivia 2018-2022 estuvieron alineados con las prioridades de desarrollo reflejadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y la Agenda Patriótica y se pretendía que el UNDAF constituyera una hoja de ruta a seguir por AFP del SNU en Bolivia y sus efectos debían ser alcanzados a través de las acciones del SNU en coordinación con el Estado, organizaciones de la sociedad civil, cooperación, academia y sector privado en las cuatro áreas priorizadas y validadas por el Comité Directivo del UNDAF, conformado por la Ministra de Planificación del Desarrollo, el Coordinador Residente y el UNCT en el país.

A partir del CCA y todo el proceso de consultas, se constató que los grupos en mayor situación de vulnerabilidad son: 1) Mujeres; 2) Pueblos indígenas originario campesinos, comunidades interculturales y afrodescendientes; 3) Personas LGBTQ+; 4) Personas privadas de libertad; 5) Personas adultas mayores; 6) Niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad; y 7) Personas con discapacidad⁴⁴.

Se identificaron 3 principios programáticos: Enfoque de derechos humanos y “No dejar a nadie atrás”; Desarrollo sostenible y resiliencia; y Enfoque de género. Igualmente se incluyeron 3 ejes transversales: Voluntariado; Fortalecimiento de los sistemas de información y Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.

Como resultado del trabajo de análisis y planificación conjunta se identificaron **cuatro grandes áreas de contribución estratégica**:

Área 1, Desarrollo social inclusivo hacia un ser humano integral

Área 2, Desarrollo integral y economía plural

Área 3, Gestión pública y justicia plural

Área 4, Interculturalidad, descolonización y despatriarcalización

El UNDAF orientó su teoría de cambio y acciones priorizadas en cada una de las áreas programáticas, por ejemplo:

Área 1: el ámbito de la salud, el acceso de calidad y con calidez a los servicios; en educación, la creación de mecanismos de medición de la calidad educativa y el compromiso de reducir la deserción escolar en los niveles de primaria y secundaria, así como en la aplicación efectiva del principio articulador de igualdad de género y derechos humanos, como parte fundamental del desarrollo de habilidades para el Vivir Bien, prestando especial atención a los grupos en situación de vulnerabilidad que encuentran, con regularidad, mayores dificultades de acceso a los servicios básicos; el apoyo técnico para la mejora del acceso a servicios de agua y saneamiento de calidad, sostenible y mejorado.

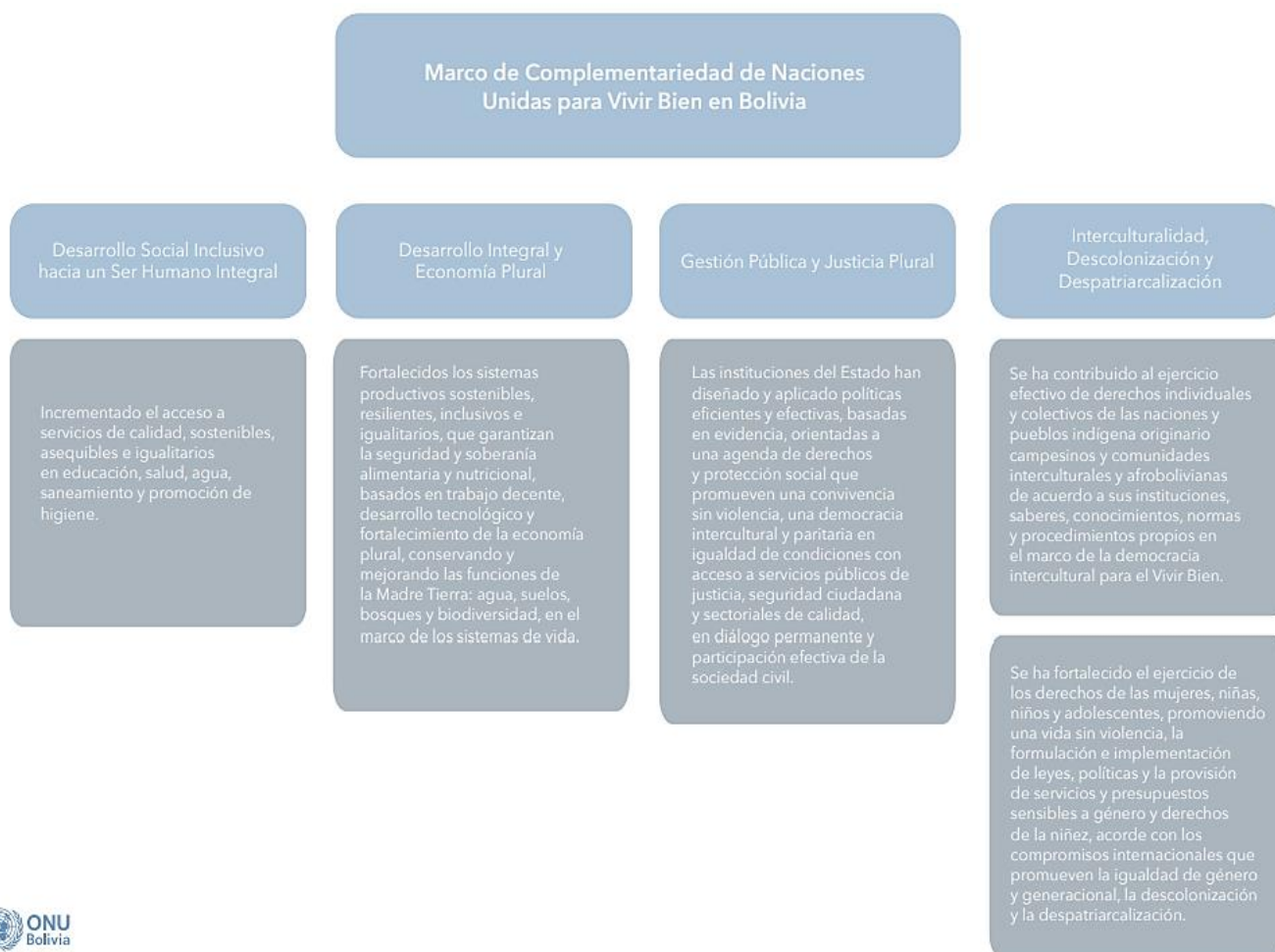
Área 2: el apoyo a las Entidades Territoriales Autónomas (ETA) en la implementación de nuevos modelos de gestión sustentables e inclusivos, incorporando medidas de adaptación al cambio climático y de reducción de riesgo de desastres. Igualmente, la generación de empleo, mejorando y fortaleciendo el empleo de calidad de las mujeres, la población indígena y jóvenes. Con respecto al medio ambiente el manejo e implementación de técnicas de producción eficientes y limpias, así como en el uso racional y sostenible de los recursos naturales.

Área 3: mejora del acceso a la justicia por parte de las poblaciones en situación de vulnerabilidad; fortalecimiento de las instituciones de la cadena de atención a la violencia sexual. Además, del fortalecimiento de los mecanismos para la generación de datos con el objetivo de robustecer la formulación de políticas con base en evidencias.

Área 4: empoderamiento de los pueblos indígenas originarios, campesinos, comunidades interculturales y afrobolivianas con políticas públicas que garanticen el ejercicio de las competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Indígena Originario Campesino (GAIOC), profundizando las acciones en las mujeres, las niñas y adolescentes, reduciendo las brechas de exclusión histórica de las mujeres para la toma de decisiones, la autodeterminación sobre sus derechos sexuales y reproductivos, la brecha salarial y de ingresos, la desigual distribución de las tierras entre hombres y mujeres, así como en la incorporación de mayor número de mujeres en puestos de representación en todos los niveles.

⁴⁴ Se ha extraído del Documento de Marco de Cooperación.

Ilustración 1: Áreas y efectos del UNDAF Bolivia 2018-2022



El total de recursos financieros estimados y que se pretendían movilizar para la implementación del UNDAF 2018-2022 fue de un total de 187.165.974 dólares americanos (USD). Igualmente, se diseñó una estrategia conjunta de movilización de recursos para garantizar la canalización eficiente de los recursos identificados, así como la ampliación del relacionamiento con un conjunto de donantes y cooperantes en el país.

3. Fases de implementación y cambios

Para el proceso de implementación se establecieron grupos de resultados por cada efecto identificado, siendo dividido el efecto 4 en dos (4.1. y 4.2.). Estos grupos fueron responsables de la planificación de sus acciones y de reportar los resultados alcanzados al UNCT. No obstante, se había previsto el Comité Directivo del UNDAF conformado por sus contrapartes gubernamentales y del Sistema de Naciones Unidas no funcionó de manera regular durante el periodo de la evaluación.

Desde 2019, el contexto nacional ha sufrido un cambio profundo en materia socioeconómica y política. La crisis sanitaria generada por la pandemia del COVID-19 y la consecuente crisis económica y social derivada de la primera han puesto en riesgo muchos de los avances sociales de la última década. La Pandemia ha impedido el normal desarrollo de las actividades del SNU en el país. Si bien la modalidad de teletrabajo ha sido asumida intensamente en este periodo, el normal desenvolvimiento de las actividades de los proyectos en campo en varios casos y para todas las AFP, o se han paralizado en muchos casos, o en otros, se desarrollaron de forma parcial, debido a la cuarentena declarada en todo el país.

A ello se suma la crisis política acaecida en 2019 a partir de las fallidas elecciones nacionales unida a un complejo escenario de transición en 2020 hasta llegar al reencauce institucional con la celebración de nuevas elecciones nacionales y subnacionales. Durante el 2020, el país estuvo dirigido por un Gobierno de transición (enero- octubre 2020) y en ese periodo, el país atravesó una crisis aguda con un ambiente de movilizaciones y confrontación política permanente. Cuando asume el gobierno Jeanine Añez se registraron más de 50 cambios de autoridades de alto nivel en diferentes ministerios, por renuncia, destitución y sustituciones. Esta inestabilidad también repercutió negativamente en la implementación del UNDAF con el gobierno.

A este contexto político social, se sumaron los eventos climáticos adversos como los incendios en la Chiquitanía y algunas inundaciones en otras partes del país debido a las lluvias. Si bien se estima que las pérdidas no implicaron grandes pérdidas económicas o daños a los medios de vida de las personas, se identificaron pérdidas cuantiosas a nivel de la biodiversidad del país.

El panorama descrito generó un impacto importante en las poblaciones en situación de vulnerabilidad. La crisis sanitaria afectó de forma desproporcionada a las personas en situación de pobreza, quienes suelen tener mayores complicaciones de salud y, además, viven en situación de precariedad o en situación de calle. Se ha constatado en el último año que la crisis sanitaria, las medidas de distanciamiento y cuarentena unida a la caída de la actividad económica han tenido un impacto diferenciado en hombres y mujeres, y también diferenciado considerando otras variables como identificación étnica, ámbito urbano-rural, las discapacidades y grupo etario entre otros. Se teme que esto pueda provocar a mediano y largo plazo un aumento de las desigualdades y retrocesos en la agenda de derechos humanos⁴⁵.

De manera sintética, las principales fases de implementación estuvieron asociadas a tres momentos clave:

- a) **DISEÑO:** elaboración del Marco de Cooperación y su relación con la Agenda 2030 y las prioridades gubernamentales (PDES y Agenda Patriótica)– en sus diferentes niveles- a partir de 2018;
- b) **AJUSTE:** a la situación de crisis político-institucional, incluyendo el cambio de administración de gobierno a partir de las elecciones de 2020 y 2021.
- c) **ADAPTACIÓN:** la crisis COVID-19 hizo que se reorientaran las prioridades (se realizó un diagnóstico de impacto del COVID19 y se construyó el Plan de Respuesta Socioeconómica a la Pandemia de COVID19 – SERP) así como se reinstaló la relación con el nuevo gobierno.

⁴⁵ TdR de la Evaluación externa final del “Marco de complementariedad de Naciones Unidas para el vivir bien en Bolivia 2018-2022”.

IV. ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

1. Propósito de la evaluación

“El objetivo general de la evaluación fue contar con una valoración externa independiente sobre la implementación del UNDAF 2018-2022 en Bolivia, examinando los avances alcanzados en la concreción de sus objetivos y resultados, recuperando aprendizajes generados para la toma de decisiones durante el último año del ciclo programático y, especialmente, para la formulación del nuevo Marco de Cooperación, así como generar información clave para rendir cuentas frente a los socios estratégicos del SNU (en primer término, el Estado) y los destinatarios de su cooperación”. (OCR, 2020)

2. Objetivos específicos de la evaluación

En particular, los objetivos específicos de la evaluación estuvieron orientados a:

- ✓ Determinar el avance respecto a cuál ha sido la contribución sustantiva y ventajas comparativas del SNU en las áreas prioritarias y a los efectos directos identificados en el UNDAF 2018-2022, tomando en cuenta criterios de relevancia y adaptabilidad, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, coherencia y coordinación;
- ✓ Proporcionar una valoración sobre el posicionamiento estratégico, valor agregado, ventajas comparativas y capacidad de respuesta del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia frente a las necesidades nacionales y los cambios o necesidades emergentes en el contexto de desarrollo nacional y local (incluyendo la capacidad del SNU para transversalizar los principios de interculturalidad, igualdad de género y ambiente).
- ✓ Valorar los arreglos y mecanismos de coordinación, tanto a nivel interno como externo, de forma particular frente a las prioridades del Plan de Desarrollo Económico y Social, la Agenda Patriótica y alineamiento con la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y los ODS;
- ✓ Contar con insumos e información independiente para rendir cuentas a los socios estratégicos del SNU Bolivia;
- ✓ Proporcionar una valoración sobre la capacidad de respuesta y adaptabilidad del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia ante la emergencia sanitaria por el COVID-19;
- ✓ Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como formular recomendaciones estratégicas para el diseño del próximo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Bolivia 2023-2027.

3. Alcance de la evaluación

Tal como se estableció en los Términos de Referencia de esta evaluación, el **alcance** de la evaluación cubrió el período de implementación del Marco de Cooperación, desde enero de 2018 a noviembre de 2021, así como los ajustes programáticos que fueron originados por factores de contexto (ej. conflictos sociales, elecciones nacionales y emergencia sanitaria por COVID-19).

El equipo evaluador ofrece recomendaciones estratégicas, buenas prácticas y lecciones aprendidas que permitan mejorar la acción del SNU en el contexto del país, y a la vez, generar evidencias de las medidas de adaptación y su contribución al alcance de los efectos previsto en el Marco de Cooperación, especialmente en un contexto caracterizado por la pandemia de COVID-19 e importantes cambios sociales, económicos y político-institucionales en el país.

Desde el punto de vista temático, la evaluación cubrió las cuatro áreas del Marco de Cooperación y sus efectos esperados, incluyendo las contribuciones de los programas y proyectos conjuntos, así como las funciones transversales de coordinación interagencial, comunicación, monitoreo y evaluación, movilización de recursos, innovación y alianzas estratégicas.

En cuanto a la cobertura geográfica, la evaluación consideró el trabajo realizado tanto a nivel nacional, como subnacional en departamentos y municipios.

La evaluación analizó con atención la alineación del Marco de Cooperación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los ODS y Metas establecidas, así como con la estrategia SERP, el PDES y la Agenda Patriótica Nacional.

V. ENFOQUES Y METODOLOGÍAS

1. Enfoques de la evaluación

Enfoque Basado en los Derechos Humanos

Desde hace algunos años, Naciones Unidas ha venido promoviendo la instalación en las políticas públicas de los países y en los programas de desarrollo, de un ***Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH)*** al cual se debe prestar atención en todo el ciclo de los programas y proyectos. En el marco de los debates de la eficacia de las intervenciones de desarrollo, se trata de fortalecer las capacidades de los titulares de derechos (sujetos de derecho) y de obligaciones o instituciones de garantía, en todos los niveles de la sociedad, y en especial de los órganos del Estado.

El enfoque basado en derechos humanos, recogido además en la hoja de ruta propuesta por la ***Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible***, no sólo propone un cambio en la orientación y en las acciones. Es central para el análisis de los problemas, para la identificación de programas/proyectos, su formulación y ejecución, incluida la dimensión de rendición de cuentas, a cuyo fin deben ser establecidos indicadores que midan su contribución a la promoción, vigencia y disfrute de los derechos humanos reconocidos internacionalmente.

Enfoque de Igualdad de Género

El enfoque de igualdad de género refiere a observar con especial énfasis cómo las diferencias culturales en la construcción de los roles y posiciones de hombres y mujeres afectan la situación de estas últimas y generan condiciones de subordinación, y discriminación. La incorporación de este enfoque surge de la necesidad de apreciar y valorar la realidad desde una perspectiva de justicia e igualdad y, por consiguiente, en las labores de diseñar, implementar, evaluar programas y proyectos, valorar buenas prácticas y obtener aprendizajes. Por un lado, responde a prevenir la injusticia, la inequidad y la violencia, procurando controlar en las intervenciones los posibles efectos e impactos adversos y cuidando de no incurrir en discriminación por razones de género; y por otro, a promover la igualdad de oportunidades con especial énfasis en el fortalecimiento de las capacidades y competencias de las mujeres a través de su empoderamiento y autonomía como titulares de derechos. El enfoque de género contribuye así a una más completa valoración de la intervención profundizando el alcance de los criterios como eficacia y eficiencia, el impacto, la sostenibilidad a través de un conjunto de herramientas metodológicas y analíticas⁴⁶.

Enfoque Intercultural

El enfoque Intercultural apunta a reconocer la existencia de una diversidad cultural en las sociedades que deben convivir entre sí sobre la base del respeto a sus cosmovisiones y a los derechos humanos de sus ***titulares de derechos***. En este marco, la emergencia en la agenda pública global de la importancia de la diversidad y la identidad ha ido acompañada del desarrollo y la universalización de los derechos económicos, sociales y culturales. Bajo estos parámetros es visible y legítima la necesidad de que las poblaciones indígenas y afrodescendientes accedan de manera equitativa a una ciudadanía que, como ha planteado Naciones Unidas, considere los rasgos y conductas propios que definen las identidades culturales en América Latina. Estas identidades diversas ofrecen amplias posibilidades de crecimiento y desarrollo para la integración y la cohesión social en los países. Para hacerse cargo de este desafío, es importante considerar un enfoque que valore las identidades y las diferencias culturales a la luz del reconocimiento del carácter multiétnico y pluricultural de la sociedad boliviana.

⁴⁶ Ver ONU Mujeres (2011). Guías de apoyo a la Evaluación. Oficina de Evaluación de ONU Mujeres. Nueva York.
http://www.UNWomen.org/wp-content/uploads/2012/05/UNWOMEN_2012_8_Evaluation-Function-2011-SP.pdf.
UNEG (2012). Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG.
http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980

Marco de Gestión Basada en Resultados (Gbr)

La Gestión basada en Resultados es una estrategia de gestión según la cual todos los actores, contribuyendo directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos). Los actores por su parte utilizan la información y evidencias sobre resultados tangibles para informar la toma de decisiones sobre el diseño, recursos y ejecución de programas y actividades, así como la rendición de cuentas y elaboración de informes⁴⁷.

Para apoyar este cambio de orientación estratégica hacia el logro de resultados, se requiere un marco de evaluación sólido y coherente, que promueva el aprendizaje y la medición de tales resultados. Este marco debe ser suficientemente simple y de uso accesible de manera de permitir que sea utilizado a fin de mejorar la eficacia en sus distintas dimensiones. Es preciso considerar el planeamiento coherente y a largo plazo en torno a resultados, la construcción de alianzas para el cambio en los procesos de desarrollo y el fomento del conocimiento y el uso de la evidencia proporcionada por las evaluaciones.

Para la operacionalización de los conceptos enunciados, la evaluación tuvo como marco orientador el “Manual para incorporar los enfoques de género y derechos humanos en la evaluación” desarrollado por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas UNEG, además de las Normas y Estándares para evaluación de UNEG, 2016.

2. Criterios y preguntas de evaluación

Tal como se señala en los TdR, la evaluación aplicó un análisis de acuerdo con los criterios señalados por el grupo UNEG en su reciente Guía de evaluación de Marcos de Cooperación⁴⁸, que en este caso se tradujo en los siguientes criterios y preguntas:

Tabla 2: Preguntas de evaluación según criterios

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
PERTINENCIA y ADAPTABILIDAD	Determinar el grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados responden a las prioridades de desarrollo del país y se basa en un enfoque de derechos humanos, igualdad de género y sostenibilidad ambiental. Asimismo, determinar la pertinencia de las intervenciones del SNU implica establecer en qué grado éstas concuerdan con las orientaciones de política pública de Estado y en qué medida responde a las necesidades de los titulares de derechos.	<ol style="list-style-type: none">1. ¿En qué medida la cooperación del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia: (i) se adapta a las necesidades de la población, incluidas las necesidades de los grupos marginados y en situación de mayor vulnerabilidad, respondiendo con estrategias adecuadas y enfoques de derechos humanos, género e interculturalidad?; (ii) está en línea con las políticas y estrategias nacionales y locales de desarrollo, y ha respondido a los cambios de contexto; (iii) está alineada con la dirección estratégica y objetivos de la Reforma de Naciones Unidas; (iv) ¿está articulada con las prioridades de los marcos y acuerdos internacionales particularmente la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, los ODS y los mecanismos internacionales de protección de derechos humanos?2. ¿Qué tan bien se adaptó el Marco de Cooperación ante necesidades no previstas y temas emergentes como los conflictos sociales y políticos, y la emergencia sanitaria a causa del COVID-19?3. ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación del SNU a la pandemia COVID-19 y el apoyo al proceso de preparación, respuesta y recuperación del país a través del Plan de Respuesta del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia frente a COVID-19 (SERP)?
EFICACIA	Establecer el grado de medición en el que la iniciativa ha logrado los resultados esperados	<ol style="list-style-type: none">4. ¿En qué medida se lograron los resultados esperados del UNDAF, incluyendo la respuesta al COVID-19 y cómo las

⁴⁷ UNGD (2011), Manual de Gestión basada en Resultados. Una armonización de los conceptos y enfoques de GbR para fortalecer los resultados de desarrollo a nivel de país. En: http://www.undg.org/docs/13222/2013%2010%2007%20Manual%20de%20Gesti%C3%B3n%20basada%20en%20Resultados%20Espa%C3%B1ol_Final.pdf

⁴⁸ Guidance Document – Evaluability Assessment of the United Nations Sustainable development Cooperations Framework (UNSDCF) (2020).

CRITERIO	OBJETIVO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
	(productos y efectos) y el grado en el que se ha avanzado para alcanzar los mismos.	<p>estrategias (desarrollo de capacidades, abogacía y diálogo político, gestión del conocimiento y alianzas estratégicas) han contribuido al logro de estos resultados?</p> <p>5. ¿En qué medida fueron adecuados los sistemas de seguimiento, evaluación, presentación de informes y rendición de cuentas para que el SNU pudieran demostrar los resultados del programa y su contribución a la consecución de las prioridades nacionales y locales de desarrollo?</p>
EFICIENCIA	Medir el grado de maximización de la relación entre los insumos (financieros, administrativos y de personal) utilizados para la implementación de las intervenciones y sus resultados. Asimismo, esta dimensión supone analizar la eficiencia del SNU como organización (el desempeño de sus “Grupos de Resultados” y “Grupos Especializados”, la interacción y las sinergias entre estos grupos, su relación con el UNCT, la coherencia entre los sistemas y procedimientos de cada agencia, la implementación de proyectos conjuntos o iniciativas interagenciales, la gestión de fondos conjuntos, etc.).	<p>6. ¿En qué medida el SNU ha movilizado y hecho buen uso de sus recursos humanos, financieros y administrativos, incluyendo su adaptación al contexto del COVID-19?</p> <p>7. ¿En qué medida el modelo de gestión del SNU en Bolivia, y la organización de Grupos de Resultados han sido costo-efectivos considerando los recursos invertidos y los resultados obtenidos?</p>
SOSTENIBILIDAD	Evaluar el grado en el que los beneficios de las iniciativas continúan siendo implementadas o son adoptadas por las instituciones una vez finalizada la asistencia de desarrollo externa	<p>8. ¿En qué medida se ha contribuido a la sostenibilidad de acciones en favor de las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad bajo el principio de “no dejar a nadie atrás”, principalmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y jóvenes, indígenas, afro-bolivianos, personas con discapacidad, diversidades sexuales y la población de los territorios más precarizados, así como al establecimiento de mecanismos que aseguren la durabilidad de los efectos logrados?</p> <p>9. ¿Cuáles son las ventajas comparativas/fortalezas del SNU que podrían llegar a ser determinantes para asegurar la sostenibilidad de los resultados del MC y la adopción de las iniciativas por parte de las instituciones públicas?</p> <p>10. ¿En qué medida el SNU ha logrado concertar alianzas, promover innovaciones e intercambiar conocimientos y experiencias para la apropiación nacional?</p>
COHERENCIA Y COORDINACIÓN	Evaluar la compatibilidad y las sinergias e interrelaciones entre el UNDAF y otras intervenciones llevadas a cabo por las agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) en el país, las normas y estándares internacionales pertinentes y las intervenciones de otros actores de la cooperación en el mismo contexto.	<p>11. ¿Cuáles fueron los principales factores de éxito para el trabajo conjunto, la coordinación y la articulación temática y territorial? ¿Y los obstáculos? ¿Qué lecciones se pueden extraer para el próximo ciclo de programación conjunta (2023-2027)?</p> <p>12. ¿Hubo suficiente sinergia entre los distintos grupos de resultados, grupos interagenciales y programas de las AFP? ¿Contribuyeron otros proyectos a la consecución de los resultados del programa y la reforzaron?</p>

Fuente: Términos de referencia de la evaluación UNDAF Bolivia 2018-2022.

3. Técnicas de recolección de información

El diseño evaluativo fue sumativo y formativo, de tipo no-experimental, sustentado en la compilación y triangulación de información a través de fuentes diversas y complementarias, de tipo cualitativo y cuantitativo. Este diseño permitió recoger las opiniones y percepciones de las partes involucradas, así como observar procesos, dinámicas de cambio y aprendizaje y un panorama general de los resultados obtenidos.

La metodología que se utilizó en esta evaluación consideró la aplicación de métodos mixtos y, en particular, de las siguientes técnicas de recolección de la información:

- a) **Revisión analítica de los documentos.** Se analizó tanto la programación conjunta y otra documentación relevante como los documentos previos (CCA) e iniciales del UNDAF, se revisaron los antecedentes recogidos a través del sistema de seguimiento y monitoreo sobre la implementación del marco de cooperación y el avance en los indicadores cuya información estuvo disponible.

Del mismo modo, se tuvo en cuenta las evaluaciones de los programas de país de algunas agencias que se realizaron en el período (PNUD, FAO, PMA y UNFPA), de proyectos conjuntos, así como aquella documentación pertinente y disponible de las agencias sobre el avance en los productos que forman parte de la implementación de este UNDAF y que forman parte de sus notas estratégicas en el país. Además, se buscó aquella información de contexto (legislación, programas públicos en relación con los diversos efectos esperados) relevante para analizar tanto los procesos llevados a cabo como los resultados alcanzados en el período. Con esta información recolectada, se analizó el logro de los resultados propuestos, así como los aprendizajes y desafíos pendientes.

La información básica analizada fue:

- CCA previo a la formulación del UNDAF 2018-2022.
- Marco de Cooperación 2018-2022.
- Matriz de resultados y sistemas de indicadores.
- Evaluaciones de programa de país de las AFP que realizaron ejercicios evaluativos en el período.
- Documentos de proyectos conjuntos
- Productos de conocimiento y comunicación generados por algunas agencias de nivel nacional.
- Documentación sobre marco legal y de políticas públicas a nivel regional/nacional.
- Informe EPU.
- Informes voluntarios ODS.
- Planificación e informe SERP en el período.
- Sitios web del gobierno en las áreas priorizadas.
- Planes de trabajo de los Grupos de Resultados.
- Informes UNDAF/Grupos de Resultados.

- b) **Análisis de datos cuantitativos.** Este análisis se focalizó en los indicadores del Marco de resultados y los datos de evaluaciones previas. Los datos fueron recopilados, analizados y desagregados por sexo y edad en tanto la información estuvo disponible.

- c) **Entrevistas individuales y grupales de tipo semiestructurado,** guiadas por una pauta de temas de interés, donde se recogió información de primera mano respecto de percepciones, actividades y gestión del Marco de Cooperación por parte de los actores relevantes. Esta técnica permitió obtener información sobre roles, capacidades, dinámicas, sinergias, nivel de eficiencia y eficacia alcanzado, la sostenibilidad, la replicabilidad, las buenas prácticas, los nudos críticos, la incidencia alcanzada, las ventajas comparativas del SNU en el país y los desafíos para el próximo período. Se contó con una pauta diferenciada de preguntas según el tipo de actor y se promovió un balance de actores según sexo, territorios y socios de la Cooperación.

Dadas las limitaciones de la Pandemia de COVID-19, se realizaron entrevistas remotas vía Zoom, Teams y/o teléfono durante la fase de recolección de datos. Con base en la información recibida por la contraparte, La Consultora Inclusión

y Equidad identificó las personas concretas a ser consultadas⁴⁹. La opción por aplicar entrevistas individuales o grupales se tomó a partir de la caracterización de los actores involucrados, el grado de homogeneidad que alcanzaban para conformar un grupo y la capacidad logística de convocarlos.

- d) **Encuesta.** Esta técnica fue aplicada a través de un cuestionario *on line* en la plataforma de *surveymonkey* dirigida principalmente a funcionario/as y técnicos/as de gobierno. La composición y tamaño de la muestra fue definida conjuntamente entre el equipo evaluador y la contraparte, no obstante, debido a la baja tasa de respuesta al instrumento, se decidió no considerarlo como un método cuantitativo central y sólo se utilizó con fines de triangulación de información.
- e) **Taller inicial:** se realizó un Taller informativo de arranque con el Grupo de Monitoreo y Evaluación, y posteriormente con representantes del UNCT. Con ellos y ellas se analizó la disponibilidad de información respecto del marco de resultados del UNDAF en el periodo, se obtuvo información sobre factores de contexto que han afectado a la implementación e hitos y resultados claves que han mostrado impactos. Se definieron conjuntamente ciertos criterios y pasos del proceso evaluativo.
- f) **Taller de triangulación con equipos consultores de otras evaluaciones y de Agencias que realizaron procesos evaluativos en el período.** Se realizó una reunión coordinada por la OCR con las agencias del nivel regional para recoger aprendizajes y resultados de otros ejercicios evaluativos en el periodo y realizadas por AFP de Bolivia (PMA, PNUD, UNFPA, FAO y ONU Mujeres).
- g) **Taller final de validación de resultados preliminares con el UNCT,** se recogió una reflexión colectiva acerca de los principales resultados o hallazgos preliminares de la evaluación, así como los aprendizajes, recomendaciones y desafíos de futuro que enfrenta la formulación de un nuevo marco de cooperación para el periodo siguiente.

La evaluación fue un proceso imparcial, abierto y participativo que involucró al personal del SNU, a las y los actores gubernamentales y a las y los actores no gubernamentales implicados en las áreas de resultado evaluadas del UNDAF.

Del mismo modo, el equipo evaluador, en permanente articulación con la contraparte, realizó los máximos esfuerzos por asegurar la participación de los y las informantes clave de la sociedad civil en el proceso evaluativo, prestando atención a las entidades que trabajan con grupos en situación de vulnerabilidad socio-económica, de áreas rurales, comunidades indígenas y afrodescendientes, colectivos LGTBIQ+, personas con discapacidad y grupos marginalizados o discriminados de los procesos de decisión y participación política y con Niños, niñas y adolescentes, con el fin de no dejar a nadie atrás. Para ello, se ampliaron las opciones de participación virtual, telefónica, por correo electrónico, y/o presencial.

Para garantizar los estándares de calidad de los procesos de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, la evaluación consideró los requerimientos y los marcos de referencias propuestos en los documentos que guían la elaboración del UNDAF, así como las normas, estándares y lineamientos éticos de evaluación del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG) y de las agencias del sistema. A este propósito, la evaluación se enmarcó en la “Guía de Evaluación de Marcos de Cooperación de Naciones Unidas” (UNSDCF Evaluation Guidelines, UNEG, July 2021), la misma que se fundamenta en el documento “Normas y estándares de evaluación de Naciones Unidas, UNEG, 2016-2017”. Asimismo, se contemplaron los enfoques de derechos humanos, de interculturalidad y de género para procesos de evaluación de Naciones Unidas⁵⁰.

⁴⁹ Las personas entrevistadas serán representantes de: Agencias del Sistema de Naciones Unidas, gobierno nacional y subnacional, otros poderes e instituciones del Estado, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones del sector privado, otros organismos de cooperación multilateral y bilateral que cooperan con el país, y asociaciones civiles de base.

⁵⁰ “Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación” – UNEG, 2011; “Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género, Manual de evaluación” – ONU Mujeres, 2015.

Tabla 3: Matriz básica para el uso de instrumentos

	UNCT	Autoridades de gobierno nacional y subnacional	Equipos técnicos de gobierno nacional y/o subnacional	Organizaciones de la sociedad civil y Academia	Actores de la cooperación internacional	Grupos Interagenciales y Grupos de resultados del SNU
Entrevistas individuales	X	X	X		X	
Grupos focales				X		X
Encuestas			X			

El listado de personas para las entrevistas y encuesta garantizó una adecuada incorporación de los criterios de la evaluación, de la misma forma que los instrumentos, protocolos de levantamiento y análisis de la información estuvo orientado por tales criterios. Por otra parte, el equipo evaluador realizó esfuerzos sistemáticos para asegurar un balance de la muestra, teniendo en cuenta los criterios geográficos, residencia, etnia, sexo, edad y filiación institucional. Al inicio de la evaluación se contó con un listado exhaustivo de instituciones y organizaciones vinculadas a la implementación del UNDAF de acuerdo con lo que fue proporcionado por las propias AFP de Bolivia. Ese listado se depuró en conjunto con la contraparte y fue presentado y aprobado en el diseño de la evaluación (Informe Inicial).

A través de los diferentes instrumentos de la evaluación se tuvo un alcance de 161 personas. Del total de entrevistas, 20 se realizaron a los representantes de AFP que conforman el UNCT; 31 con autoridades del Estado a nivel Nacional; 7 autoridades de gobiernos subnacionales; 2 autoridades de otros poderes del Estado; 1 de Sociedad Civil; 4 con Donantes. Igualmente se realizaron 5 grupos focales con grupos de resultado y 1 entrevista con el grupo de Monitoreo y Evaluación.

4. Enfoque para el análisis de la información

La información recolectada se organizó de tal manera que pudiera ser trabajada como evidencia para producir conclusiones analíticas y recomendaciones sólidas. Las entrevistas fueron grabadas previo consentimiento de las partes y en cada una de ellas, además del evaluador/a principal, participó un asistente de la evaluación que tomó notas textuales que fueron revisadas y ajustadas según el respaldo de audio. Posteriormente estas transcripciones fueron codificadas y procesadas a través del Software ATLAS TI para ser analizadas por el equipo de evaluación de acuerdo con los diferentes criterios.

Para controlar la validez y confiabilidad de la evaluación, se aplicó la triangulación de diferentes fuentes informativas y métodos de recolección de datos, tanto en la fase de levantamiento de información como en la fase de análisis. La triangulación permitió identificar y analizar el nivel de avance de los efectos esperados, así como las fortalezas y debilidades de los procesos desarrollados para alcanzarlos, a través de comparaciones entre percepciones de los diferentes actores y entre los diferentes productos, así como en la documentación revisada. La comprensión e interpretación de estos resultados fueron pautas decisivas para orientar las conclusiones y recomendaciones.

Los resultados que orientan el UNDAF se encuentran formulados a nivel de efectos. En este sentido, la evaluación consideró el análisis del resultado obtenido a partir del comportamiento de los indicadores incluidos en el marco de programación, la vinculación entre ellos y su aporte a los respectivos efectos; por otra parte, también se consideró el análisis de contexto, de alianzas y posicionamiento del SNU en torno a las problemáticas incluidas en el UNDAF. Desde ambas perspectivas, se llegó a identificar las evidencias sobre los cambios alcanzados en el período, la contribución del SNU a ellos, los factores de éxito y la estrategia de alianzas que se llevó a cabo.

5. Limitaciones de la evaluación

En el desarrollo de la evaluación se identificaron las siguientes limitaciones y medidas de mitigación relacionadas:

- a) Las **limitaciones de la Pandemia de COVID-19**, como medida de precaución para salvaguardar la salud del equipo evaluador y de las personas a ser consultadas en el marco de la recolección primaria, una parte del trabajo de campo se desarrolló de manera remota a través de Zoom, Teams o teléfono. El desarrollo virtual implicó una serie de retos logísticos que estuvieron relacionados con la magnitud y solidez de la información primaria a recoger. Sin embargo, la firma ha estado realizando múltiples ejercicios evaluativos en los últimos meses con esa modalidad, por lo que ha podido afinar y fortalecer sus modalidades de recolección y análisis de información en el actual contexto.

Por otro lado, la dificultad de realizar un trabajo de campo presencial afectó la utilización de la técnica de observación *in situ* que podría aportar información relevante y complementaria a la recogida a través de otras fuentes.

Medida de mitigación y riesgo residual: como medida de mitigación, el equipo evaluador incluyó a dos evaluadoras locales con amplia experiencia en evaluación, que dieron un soporte fundamental con la realización de las entrevistas presenciales con énfasis en autoridades nacionales y subnacionales. Además, el equipo evaluador buscó ampliar el análisis documental y aumentar el número de actores clave a ser entrevistados. Fue limitado el acceso a los gobiernos subnacionales -salvo excepciones que pudieron contactarse virtualmente-.

- b) Otra limitación estuvo relacionada con la **composición de la muestra de actores**, principalmente por la necesidad de encontrar un número suficientemente representativo y disponible de informantes clave que pudiera dar cuenta de todo el período de implementación del Marco de Cooperación. Por otra parte, era posible que se presentaran algunos obstáculos para lograr la participación de ciertos actores gubernamentales de nivel nacional y subnacional, principalmente debido a los cambios político-institucionales y recambio de autoridades durante el periodo de implementación del Marco de Cooperación, inclusive durante el periodo de la evaluación.

Medida de mitigación y riesgo residual: como medida de mitigación, el equipo evaluador trabajó articuladamente con la OCR y los Grupos de Resultados para contar con su apoyo en el diseño de la muestra y en la convocatoria oficial a los diferentes informantes. La presencia de evaluadoras locales, como se señaló anteriormente, aseguró la realización de entrevistas presenciales -en caso de que las condiciones de movilidad lo permitieron- y mayor disponibilidad y dedicación de profesionales de la firma para lograr completar la recolección primaria en el tiempo establecido. A nivel de riesgo residual cabe destacar que, a pesar de los esfuerzos y solicitudes realizadas, no se logró realizar unas pocas entrevistas con algunos actores clave: Ministerio de Planificación del Desarrollo, la academia, el sector privado y algunos donantes estratégicos. Además, en algunos casos declinaron la entrevista con la motivación del limitado conocimiento sobre el UNDAF.

Por último, hay que mencionar que el hecho de haber recibido el material para la revisión de escritorio de manera poco homogénea (algunas agencias proporcionaron información muy pertinente y otras, prácticamente nada) y en momentos distintos (por ejemplo los avances clave de 2021 se recibieron sólo en una fase tardía del cronograma evaluativo, lo que no facilitó el ejercicio de evaluación. Igualmente los reportes de los grupos de resultados son incompletos y no recogen el conjunto de iniciativas a nivel de productos por ejemplo.

- c) La **fecha en que se realizó la evaluación** (inicio del año 2022) dificultó la respuesta de algunos actores en los tiempos previstos del trabajo de campo, al coincidir con un período de inicio de año en un escenario de incertidumbre a nivel mundial y local.

Medida de mitigación y riesgo residual: Para mitigar este problema, el equipo, además de garantizar la realización de entrevistas presenciales *in situ*, tuvo la máxima flexibilidad tanto para agendar los espacios de entrevistas y consultas, acomodándose a la disponibilidad de los actores clave y ofreciendo diferentes opciones de día y horario, como también buscar actores estratégicos cuando hubo cambio de autoridades de manera de garantizar el respeto de los tiempos establecidos y la utilización de metodologías y dinámicas de entrevistas y grupos focales que facilitaron la participación e interacción. A nivel de riesgo residual cabe destacar que, a pesar de los esfuerzos, flexibilidad y solicitudes realizadas, no se logró realizar entrevistas con algunos actores clave a partir del Ministerio de Planificación del Desarrollo (e incluyendo academia, sector privado y algunos donantes estratégicos).

Además, se considera que factores relacionados con la crisis política pueden haber afectado la muestra final que se logró alcanzar.

- d) Finalmente, una **limitación general de las evaluaciones de UNDAF** en la región, incluyendo Bolivia, es la saturación de la muestra de actores entrevistados, por una doble vía: de una parte, porque son las mismas personas entrevistadas sistemáticamente para varias evaluaciones del Sistema de Naciones Unidas y, de otra parte, porque representan una muestra reducida de los actores en el espacio de actuación de la cooperación en el país. La sociedad civil y otros poderes públicos no ejecutivos, por ejemplo, podrían estar subrepresentados.

Medida de mitigación y riesgo residual: Para mitigar este eventual problema se incluyeron entrevistas a actores tradicionalmente subrepresentados y acordados con la contraparte como es el caso de una diversidad de organizaciones de la Sociedad Civil. Por otro lado, en el caso del SNU también se realizaron entrevistas grupales con los Grupos de Resultados para identificar hitos importantes, resultados, buenas prácticas y lecciones aprendidas de cada grupo. Sin embargo, a pesar todos los esfuerzos realizados, como ha sido mencionado en los puntos anteriores, no se logró realizar entrevistas con algunos actores clave, no obstante, se pudo contar con información de parte de los Grupos y las Agencias, la cual no estuvo disponible o completa por la vía de los reportes de seguimiento de estos

6. Normas de evaluación y consideraciones éticas

La evaluación se llevó a cabo según las **normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas**⁵¹. Se trató de una evaluación externa e independiente que tuvo un enfoque objetivo, imparcial, abierto y participativo y basado en evidencia verificada empíricamente y confiable. A lo largo de todo el proceso de recolección y análisis de información, el equipo mantuvo un enfoque imparcial e independiente a través de la aplicación de rigor metodológico en línea con los principios UNEG y los lineamientos de UNSDG y prestó mucha atención a la recolección primaria, incluyendo, además de las entrevistas virtuales, la presencia de dos evaluadoras locales que realizaron entrevistas *in situ*.

El proceso cumplió con los **principios éticos** de independencia, imparcialidad, credibilidad, responsabilidad, honestidad e integridad establecidos por UNEG⁵², así como también prestó extrema atención al respeto por la dignidad y diversidad de las personas que fueron entrevistadas y consideró -en todo el proceso- el respeto a los derechos humanos e igualdad de género⁵³. Cada protocolo y herramienta de recolección contó con la aprobación de la contraparte y con incorporación del enfoque de derechos humanos y género. En la realización de las entrevistas, se utilizó un lenguaje inclusivo.

También se preservó la **confidencialidad** de la información y datos de los involucrados y a este fin se suministraron formatos de consentimiento informado y/o se solicitó autorización al momento de recolectar la información desde fuentes primarias para grabar las entrevistas y posteriormente transcribirlas bajo protocolos estrictos del equipo evaluador⁵⁴. Además, en el informe no se hace referencia específica a ningún actor y el listado final de actores considera la institución/entidad, sin incluir nombres ni apellidos de las personas consultadas.

⁵¹ Normas y Estándares para evaluación, UNEG, 2016: <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

⁵² El equipo evaluador tendrá que cumplir con los estándares y guías de ética de UNEG/UNICEF: Ethical Guidelines for UN Evaluations, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102> and Code of Conduct for Evaluation in the UN system, 2008: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

⁵³ Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación, 2011: <http://www.uneval.org/document/detail/980>

⁵⁴ Ver en anexos formato de consentimiento informado y protocolos de levantamiento y manejo de la información.

VI. HALLAZGOS

Los diferentes hallazgos de la evaluación se muestran a continuación como parte de los diferentes criterios y con base en las preguntas acordadas en la Matriz de evaluación:

1. Relevancia y adaptabilidad

Hallazgo 1

Si bien el Marco se construyó antes de la puesta en marcha de la reforma de Naciones Unidas, se percibe que durante la implementación se hizo un esfuerzo de alineación a la reforma y para avanzar en esa nueva forma de organización en el país, en particular partir del año 2021 (Pregunta 1).

El UNDAF se construyó antes de la entrada en función de la reforma de Naciones Unidas, no obstante se percibe el esfuerzo de alineación con el espíritu de ésta (UN Delivering As One) desde su formulación.

A lo largo de la implementación y en un contexto país muy complejo, se sigue evidenciando el esfuerzo de alineación a la reforma sobre todo en la última parte (2021) cuando se dio mayor responsabilidad y rol a los grupos de resultados (que también trataron de integrar la respuesta a la pandemia por COVID-19 en el marco del UNDAF a través del alineamiento entre el SERP y los Grupos de resultados en el propio UNDAF).

A nivel de estructura de gobernanza, se destaca como buena práctica que desde la formulación el Marco ya incluía los grupos de resultados. Además, dentro de la estructura de gobernanza también se creó un espacio mensual donde líderes de los grupos de resultados pueden actualizar avances del UNDAF en las reuniones de UNCT. Por otro lado, no se percibe la centralidad de los espacios formales del Comité Directivo y Técnico según lo establecido en el documento de formulación⁵⁵. Al respecto, puede haber influido el hecho de que varios actores clave no consideran el documento UNDAF como central ni lo conocen bien como instrumento de planificación.

Hallazgo 2

En su diseño, el Marco se adaptó a las necesidades de la población meta y se alineó con las políticas nacionales y los cambios de contexto, aunque el Análisis Común de País (CCA) inicial hubiera requerido mayor profundidad en su análisis de la situación política y de los factores de riesgo relacionados (Pregunta 1).

El documento UNDAF se basa en el CCA realizado en 2017 incluyendo un amplio análisis temático de las problemáticas del país alineado con los ODS y con el principio de “No dejar nadie atrás”, como demuestra la centralidad de los grupos marginados y en situación de vulnerabilidad en este documento. Por ejemplo, Se identificó como un grupo prioritario los pueblos indígenas, muchas veces invisibilizados y/o con una respuesta tardía por parte del gobierno. En ese sentido, y considerando la existencia de fondos disponibles de la Estrategia Coordinada de Género, se elaboró una nota conceptual sobre una **propuesta para la promoción y fortalecimiento del ejercicio de los derechos de mujeres, niñas y niños de pueblos y comunidades indígenas**. La nota fue elaborada con base en el conocimiento y experiencia en terreno de proyectos y programas de las agencias, fondos y programas del grupo 4.2. para poder focalizarla y lograr mayor impacto. Este programa atendió a mujeres, jóvenes, adolescentes, niñas y niños de las comunidades de los pueblos indígenas Cavineño, Esse Ejja y Takana (norte amazónico) y Guaraní (Charagua).

Igualmente cabe señalar que el Marco de Cooperación UNDAF es un instrumento interagencial por lo tanto, los reportes de las agencias deberían verse reflejados en los Grupos de Resultados en la medida que contribuyen precisamente a esos resultados esperados. Un ejemplo de ello es el Informe del Grupo de Resultados 1 y en la perspectiva de garantizar el derecho a la educación en el contexto de Pandemia, en que se produjeron materiales en lenguas indígenas para promover el cuidado y aprendizaje de la primera infancia, así como la prevención del COVID-19 con 445 familias en 20 aldeas indígenas; Se crearon 266 Consejos de Educación Socio-Comunitaria (CESC) y 180 gobiernos estudiantiles con participación de niños, niñas y adolescentes. Además, 485 estudiantes se beneficiaron de cursos virtuales de liderazgo, destinados a transformar los roles de género y desarrollar masculinidades positivas.

⁵⁵ UNDAF 2018-2022. Sección iii. Mecanismos de coordinación, p. 64 y ss.

Otro ejemplo de focalización en población en situación de vulnerabilidad: el Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GAD-Tarija) implementó el bono para “madres jefas de hogar” como una medida de mitigación al impacto económico del COVID-19 dirigido a mujeres, jefas del hogar. Este bono benefició a cerca de 27.400 jefas de hogar. Esta focalización fue posible a partir del análisis de los datos reflejados en el Índice de Pobreza Multidimensional.

Por otra parte, una debilidad se muestra en relación con el análisis político y aún más a la luz de los acontecimientos del año 2019. En este sentido, se considera que el CCA hubiera requerido un análisis de la situación institucional y política nacional que se enfocara en los factores de riesgo relacionados, así como en las fortalezas y debilidades del sistema político e institucional, junto con un mayor análisis a nivel subnacional.

En general, se destaca una vinculación con prioridades nacionales durante las tres etapas de la implementación (identificadas en el acápite anterior de descripción del UNDAF). De hecho, el accionar del SNU se ha caracterizado por estar basado en dar una respuesta a las demandas del Gobierno a lo largo de la implementación, siendo actualmente el nuevo Plan de Desarrollo 2021-2025 (PDES) el norte establecido por el Gobierno.

El UNDAF nació con el PDES anterior y con la Agenda Patriótica. En su implementación hubo cambios muy significativos ya sean políticos o bien relacionados con la pandemia que modificaron de manera sustantiva el diseño y las prioridades iniciales del trabajo conjunto del SNU con el gobierno, incluyendo la Misión de DDHH enviada por la sede de Naciones Unidas y el apoyo y fortalecimiento al Órgano Electoral Plurinacional (OEP).

En cuanto a la alineación formal, el análisis de alineación de los diferentes Marcos de planificación con el MC muestra que en el contexto de un esfuerzo de alineación general, cabe destacar que a nivel formal no todos los 13 pilares de la Agenda Patriótica están asociados a los efectos del UNDAF, en particular los pilares 5, 7, 10 y 13.

Hallazgo 3

Respecto de los ODS, se realizaron esfuerzos de alineación a nivel de implementación, especialmente en el ámbito subnacional. Sin embargo, la Agenda 2030 no parece una referencia de primer orden en el país para las instituciones nacionales, siendo predominante la agenda nacional (Pregunta 1).

Tanto el CCA y la formulación del Marco de Cooperación se encuentran alineados con los ODS, incluso el mismo CCA está estructurado en torno a las cinco esferas clave de los ODS (es decir según las “P”: People, Planet, Prosperity, Peace and Partnerships) Además, el UNCT cuenta con un documento de alineamiento de los ODS con la Agenda Patriótica y Plan Nacional de Desarrollo. Además, aunque no directamente acompañado por el SNU a nivel de país, en 2021 el Gobierno realizó la publicación del Informe Voluntario Nacional.

Por ejemplo, respecto de la *mejora de la calidad educativa (ODS 4)*, donde socios estratégicos como el *Observatorio Plurinacional de la Calidad de la Educación de Bolivia* plantearon la importancia de una estrategia de fortalecimiento de capacidades⁵⁶.

Así, todas las AFP hicieron lo propio respecto de la alineación con la Agenda 2030 desde los inicios de formulación del MC, por ejemplo, el PMA⁵⁷ ya por el año 2017 relacionó los cinco factores clave de beneficios en el caso de la Alimentación Complementaria Escolar de Bolivia (la transferencia de valor directo, el rendimiento de la inversión, el aumento de la productividad, una vida más saludable e igualdad de género) con los diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los respectivos pilares de la Agenda Patriótica y el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) de la siguiente manera:

⁵⁶ UNICEF y UNESCO pusieron en marcha estrategias de generación de evidencia. Mientras que UNESCO desarrolló el Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019) del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) que incluyó a Bolivia; UNICEF apoyó al *Observatorio Plurinacional de la Calidad de la Educación* para realizar un estudio sobre los conocimientos, actitudes y prácticas de los docentes sobre el uso de herramientas virtuales que ha sido fundamental para el Ministerio de Educación en las discusiones preliminares que condujeron al plan 2021.

⁵⁷ WFP – MasterCard (2017). Informe de Análisis Costo – Beneficio Alimentación Complementaria Escolar de Bolivia (estudio de caso en 15 municipios). La Paz, Bolivia.

Tabla 4: Alineación ODS del PMA

				
<p>Pilar 8: Soberanía alimentaria a través de la construcción del saber alimentarse para vivir bien</p>	<p>Pilar 2: Socialización y Universalización de los servicios básicos con soberanía para vivir bien</p> <p>Pilar 1: Erradicación de la pobreza extrema</p>	<p>Pilar 3 Educación y Deporte para la formación de un ser humano integral</p>	<p>Pilar 3: Salud para la formación de un ser humano integral</p>	<p>Pilar 3 Educación y Deporte para la formación de un ser humano integral</p> <p>Transversal en PDES</p>

De la misma manera, la primera matriz de resultados del Programa País de UNICEF a nivel de Outcomes y Outputs (en 2018) identifica qué resultados están alineados con qué ODS y con qué resultados del UNDAF.

También se evidenciaron experiencias locales de alineación y construcción de agendas con base en los ODS para lo cual se desarrollaron procesos de fortalecimiento de capacidades en los niveles subnacionales. El caso de Procesos de acompañamiento a la planificación territorial inclusiva y localización de los ODS en Gobiernos municipales (Sucre, Tarija, La Paz) son un buen ejemplo de este tipo de iniciativas desarrolladas por el PNUD. ONU-Habitat trabajó con 22 GAM y por ejemplo, el GAM de Sucre definió participativamente una Agenda ODS 2030, en consenso con múltiples actores del ámbito privado, académico, sociedad civil y comunitario, constituyéndose como instrumento de planificación multidimensional de mediano plazo que será la base para su plan territorial de desarrollo integral.

Sin embargo, en la implementación del MC se evidencia que la agenda ODS no ha sido la principal agenda de referencia en el país para los organismos públicos, siendo predominante la agenda nacional y que, en la mayoría de los casos, la aproximación a los ODS desde las AFP tiene relación con sus propios mandatos, pero todavía de manera fragmentada. A nivel gubernamental, sobre todo en la primera fase de implementación del MC, el gobierno priorizaba los resultados e indicadores del PDES.

Hallazgo 4

Pese a los cambios significativos en el contexto (a partir de la pandemia del COVID-19, de los acontecimientos políticos del año 2019 y de la nueva agenda gubernamental post elecciones 2020), la amplitud del Marco de Cooperación facilitó su rol de sombrilla para cobijar los cambios y adaptaciones en la acción del SNU y responder a las nuevas necesidades. (Pregunta 2)

El UNDAF nació alineado de manera estratégica con las prioridades nacionales el PDES anterior y con la Agenda Patriótica 2025. En su implementación hubo cambios muy significativos ya sean políticos o bien relacionados con la pandemia que modificaron de manera sustantiva el diseño y las prioridades iniciales del trabajo conjunto del SNU con el gobierno, incluyendo la Misión de Derechos Humanos enviada por la sede de Naciones Unidas.

Si bien el documento inicial del UNDAF no fue objeto de discusión y de revisión formal, el SNU demostró capacidad de adaptación y respondió a las cambiantes demandas del contexto y del Gobierno.

En cuanto al documento como tal, la amplitud temática del UNDAF inicial facilitó su rol sombrilla y la respuesta a algunos cambios significativos de contexto. En las palabras de un actor del SNU: "El UNDAF, si bien sucedieron todos los imprevistos, ofreció una plataforma para poder movernos". Por ejemplo, el UNDAF ya incluía desde la formulación un *outcome* de salud, aunque luego fue objeto de precisiones y modificaciones a nivel de implementación.

Sin embargo, nuevo temas y líneas de trabajo se introdujeron durante la implementación con -progresivamente- mayor énfasis en el componente político, la consolidación de paz y el fortalecimiento de la institucionalidad democrática. En particular, a raíz de los acontecimientos del 2019, fue clave la articulación con la Misión de Derechos Humanos enviada por

la Sede de Naciones Unidas en el esfuerzo conjunto de pacificación del país y de consolidar el proceso de transición. En ese marco, adquirió importancia y fue estratégico el apoyo que el SNU logró dar en materia electoral que no estaba inicialmente previsto (tampoco estaba contemplada la Misión de Derechos Humanos como tal).

Hallazgo 5

A lo largo de la implementación del MC, el SNU hizo un esfuerzo para apoyar al proceso de preparación, respuesta y recuperación del país a través del SERP. Si bien hubo dificultades para integrar ese marco de respuesta con el UNDAF, en 2021 una mayor apropiación del SERP por parte de los grupos de resultados facilitó su integración (Pregunta 3).

El SERP no se relaciona explícitamente en los documentos con la Agenda patriótica o las metas del PDES, pero el pilar 3 del SERP manifiesta el “Apoyo en la revisión de Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) en la parte económica-productiva en función a los impactos del COVID-19”.

En cuanto al Marco, los pilares del Plan de Respuesta Socioeconómica frente al COVID-19 en Bolivia (SERP) fueron asociados a cada una de las áreas y efectos del UNDAF. Sin embargo, desde su entrada en función y según la pauta recibida por la Sede, el SERP se construyó e implementó como instrumento paralelo no integrado al UNDAF. Sin duda, el instrumentó contribuyó a organizar, planificar e implementar de manera estructural la respuesta del SNU a la pandemia, pero se percibe que hubo cierta confusión inicial sobre su uso e integración y diálogo con el Marco, así como desafíos en la alineación entre los dos instrumentos.

Dicho eso, cabe destacar que el SERP demostró ser una buena base para la movilización de recursos y que su integración con el Marco de Cooperación mejoró a raíz de una mayor integración del instrumento en el trabajo de los grupos de resultados en 2021. También facilitó el proceso de vinculación entre el SERP y el UNDAF el hecho que las medidas de restricción se fueron flexibilizando y la respuesta al COVID-19 se fue incorporando como parte de la intervención programática regular. En este sentido la flexibilidad de la respuesta de cada una de las AFP ayudó a fortalecer y posicionar el SNU como un aliado. Un ejemplo de esto es la implementación del mecanismo COVAX.

Por último, en el marco de la promoción de movilización y alianzas para la respuesta, cabe mencionar la consolidación de las asociaciones con el Sector Privado, actor que tuvo un involucramiento importante para coadyuvar la atención de las emergencias a raíz de la Pandemia.

2. Eficacia

Hallazgo 6

La contribución fundamental del MC en el periodo ha sido el fortalecimiento de las instituciones, el acompañamiento y fortalecimiento de políticas públicas mediante asistencia técnica, la elaboración y presentación de informes a instancias internacionales, la generación de evidencia para la gestión de conocimiento, para la abogacía, la formulación o reforma de políticas públicas o esfuerzos programáticos; y el desarrollo de capacidades institucionales de nivel nacional y subnacional (Pregunta 4)

Una de las cuestiones más destacadas desde las entrevistas fue la asistencia técnica para la agenda de políticas públicas desde muy diversos sectores (tanto de los órganos ejecutivo, como legislativo, judicial, intercultural y electoral), así como los diálogos políticos de alto nivel en varios campos, como por ejemplo: Diálogos y acompañamiento a procesos autonómicos de Bolivia en cumplimiento de la Constitución Política del Estado (AIOCS); Diálogos con actores políticos, sociales y del poder electoral en el marco del proceso electoral 2020/21; Procesos de acompañamiento a la planificación territorial inclusiva y localización de los ODS (Sucre, Tarija, La Paz); Procesos de acompañamiento para el fortalecimiento del desarrollo económico local (Cochabamba); Proceso de consulta para estrategias de resiliencia y mitigación de los impactos del cambio climático a nivel comunitario (en áreas de parques nacionales o áreas protegidas); Diálogos entre el Gobierno de Bolivia, el Parlamento, el Sector Privado y Consumidores para impulsar la Ley de promoción de la Alimentación saludable y la Ley de Alimentación escolar.

El trabajo en la promoción y defensa de derechos humanos se ha encarnado en diferentes figuras y mecanismos institucionales⁵⁸ de apoyo por parte del SNU, incluyendo la figura de la asesoría especializada en el seno de la OCR, la

⁵⁸ Inicialmente no incluidos en el Marco de Complementariedad para Vivir bien en Bolivia (2018-2022), integrados en 2021 de manera ad-hoc.

presencia de una Oficina, la visita del Enviado Personal del Secretario General de la ONU y los apoyos solicitados por el Gobierno a la Alta Comisionada de Naciones Unidas para los Derechos Humanos para valorar la situación en el escenario de crisis político-institucional de 2019. A través de los buenos oficios del Secretario General de Naciones Unidas y del envío de su Representante Especial, el SNU pudo poner en marcha una estrategia para colaborar en la resolución de la crisis político-institucional desatada por las elecciones de 2019. Esta iniciativa de consolidación de paz se apoyó en tres pilares: i) pilar electoral; ii) derechos humanos e igualdad de género; y iii) mecanismos de diálogo y reconciliación. La misión técnica que visitó el país se orientó al monitoreo de la situación provocada por la crisis, y contribuyó a facilitar el proceso electoral. Esa misión tuvo lugar en 2020, y su presencia se fue renovando mediante mandatos -de 6 meses de duración- con acuerdo del Gobierno. En 2021 se llegó a un acuerdo para renovar por un año entero la misión en lugar de por 6 meses. La naturaleza de las funciones fue evolucionando con el contexto, para asentar una presencia que pudiera tener un efecto estructural y transformador de la realidad y cumplimiento de derechos incluso a nivel de los territorios.

Además, el SNU a través de la Coordinación Residente y sus Agencias, Fondos y Programas acompañaron las gestiones del Enviado Personal del Secretario General de la ONU en su rol de mediador para la pacificación, cuyo resultado fue el acuerdo de realización de las elecciones generales de 2020 y toma de posesión del nuevo gobierno como salida institucional, de la manera pacífica y democrática evitando cualquier tipo de conflictos significativos⁵⁹. Esto ha sido reconocido y valorado por diferentes actores clave en el seno de las entrevistas y grupos de discusión realizados.

Los consensos alcanzados para la promulgación de la Ley de Convocatoria a las Elecciones Generales de 2020 y los diferimientos de fecha con la Presidencia de la Asamblea Legislativa (MAS) y el Órgano Ejecutivo (Gobierno de transición) han constituido bases muy importantes que contribuyeron a crear condiciones de estabilidad político-institucional. El posicionamiento del SNU como un actor que tiene la capacidad de articular plataformas de articulación multiactor y multinivel es una ventaja comparativa para la construcción de gobernanza y para la institucionalidad. Entre las entrevistas se destaca la red plural y amplia de actores con los que trabaja y la confianza de estos en su rol articulador en procesos de diálogo y negociación política que permitieron aportar de forma sustantiva al proceso de pacificación en 2019 y 2020 y mantener a la fecha un rol importante de acompañamiento a los acuerdos en materia electoral.

También se aprecia una valoración y contribución del SNU en cuanto a producción de conocimientos y diálogos de saberes en aquellas áreas donde no existe mucha evidencia o experiencia comparada entre países, y en donde Bolivia está realizando transformaciones importantes desde el punto de vista conceptual como también respecto de una generación de nuevas formas de gestión pública. Sin embargo, es preciso avanzar más en este sentido, estos nuevos conocimientos, aproximaciones metodológicas y/o enfoques de trabajo están todavía dispersos y se requiere más diálogo entre agencias sobre los alcances del quehacer de Naciones Unidas en este sentido⁶⁰.

⁵⁹ Informe Anual de Grupo de Resultados 3 (2020), UNDAF 2018-2022, Bolivia.

⁶⁰ Algunos ejemplos:

- En el trabajo conjunto con el Ministerio de Educación y los Consejos Educativos de Pueblos Originarios (CEPOs), se fortalecieron los Consejos Educativos Socio Comunitarios y Gobiernos Estudiantiles, con el fin implementar estrategias y acciones para reducir los embarazos en adolescentes y la violencia contra niñas, niños y adolescentes de pueblos indígenas en el departamento de Pando.
- Se apoyó al Ministerio de Salud en el desarrollo de una Guía de atención de embarazo, parto y post parto incluyendo el componente intercultural y sus aristas en cuanto a la atención y servicios. Asimismo, se apoyó a los pueblos indígenas Tapiete, Guaraníes y Weenhayek de las comunidades de Villamontes y Yacuiba (Chaco boliviano) mediante el fortalecimiento de la red de salud, incluyendo parteras tradicionales para la atención de control de embarazo y parto.
- Se inició un trabajo de fortalecimiento a los pueblos indígenas altamente vulnerables (PIAVs) de Pando (Esse Eja, Takana, Yaminahua, Machineri y Kabineño), Chuquisaca (Centrales agrarias de Camargo, San Lucas, Sopachuy y Tomina), Potosí (6 ayllus de los municipios de Llallagua y Uncía) en la incorporación de los derechos sexuales y reproductivos como parte de sus agendas de gestión integral, priorizando temas como la salud materna intercultural, el acceso a la justicia mediante el pluralismo jurídico y la recuperación y revalorización de prácticas culturales favorables a una vida libre de violencia, a la salud y autocuidado.
- Se apoyó al Viceministerio de Justicia Indígena Originario Campesina en la elaboración y socialización del Protocolo de Actuación Intercultural de las Juezas y Jueces en el marco del pluralismo jurídico. Por otra parte, se realizó la Cumbre Nacional de Justicia Indígena para evaluar y generar una agenda para la profundización de la justicia plural en el país, priorizando temas como la revisión y evaluación de la Ley de Deslinde Jurisdiccional, la generación de protocolos de coordinación entre los sistemas de justicia, reformar el currículo de formación de pregrado de las universidades para incorporar los saberes de los pueblos indígenas, implementar programas de capacitación de funcionarios del Órgano Judicial sobre los derechos y el sistema de justicia de los pueblos indígenas, entre otros.
- Se realizó un estudio temático sobre la relación entre la migración y el cambio climático en tierras altas del territorio boliviano y lineamientos estratégicos para la gestión municipal con enfoque de adaptación al cambio climático y gestión ambiental.
- Se contribuyó al proceso de implementación de las autonomías indígenas, para asentar las bases de los tres primeros gobiernos autónomos indígenas originarios campesinos: los procesos de elecciones de autoridades, transición y conversión de gobierno municipal a gobierno indígena, elaboración de normas e instrumentos, diseño de estructuras orgánicas de los gobiernos autónomos indígenas, capacitaciones a autoridades, coordinación entre los gobiernos, creación de sitio web y apoyo en la recuperación y revalorización de saberes ancestrales y diversidad de expresiones culturales.

Durante el periodo, se han iniciado también procesos que tienen vocación de fortalecimiento y transformación de la realidad que no necesariamente quedan reflejados en el sistema de indicadores: a) Reforma del sistema de justicia y todo lo relativo a los derechos, incluidos los derechos de las víctimas; b) Lucha contra el racismo y la discriminación -con un anclaje institucional-, c) Trabajo de fortalecimiento de jurisdicción y autonomía de los pueblos indígenas más allá de las instituciones; d) Procesos de estrategias de protección comunitaria en el que se identificaron comunidades prioritarias. Allí se identifican más capacidades para el sostenimiento de los resultados alcanzados, y puede afirmarse que se han puesto las bases para un trabajo de largo plazo, en el marco de una nueva forma de relacionarse con las instituciones y de mayor conexión con las otras organizaciones del sistema.

Finalmente, cabe destacar la relación con las instituciones del sistema universal de protección, los órganos de los tratados internacionales y sus mecanismos de presentación de informes periódicos, la figura de los Relatores, y el Examen Periódico Universal de Naciones Unidas. En Bolivia, la Oficina de Derechos Humanos, en un trabajo articulado con la OCR y las agencias especializadas del SNU han tendido a hacer un trabajo interagencial para acompañar y fortalecer a las instituciones del Estado en la realización del diagnóstico de situación y la presentación de los informes. Durante el período de implementación de este MC se han presentado diferentes Informes, entre los cuales cabe destacar:

- Informe III - Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes (2021).
- Informes I, II y III -Convención Internacional para la protección de todas las personas contra las desapariciones forzadas (2019, 2019 y 2021 respectivamente).
- Informe VII – Convención para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (2019).
- Informes V y VI – Convención sobre los Derechos del Niño (previstos para 2022).
- Informe III - Convención Internacional sobre la protección de derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares (2019).
- Informe IV al Comité de Derechos Humanos, (IV Informe al Comité de Derechos Civiles y Políticos).

Aunque no es posible afirmar una atribución directa y exclusiva del acompañamiento del SNU a la mejora de las capacidades de la institucionalidad pública, se hizo un trabajo de diagnóstico e identificación de brechas de cumplimiento en cada área, que permitió y aportó a la generación de evidencia para formular políticas públicas específicas y bien enfocadas durante el período siguiente.

Hallazgo 7

Se aprecia gran capacidad de adaptación y una respuesta conjunta y coordinada para enfrentar el COVID-19 (Pregunta 4).

La crisis sanitaria por la COVID-19 puso en evidencia la fragilidad del sistema de salud, siendo este uno de los aspectos más relevantes de la gestión 2020, y, donde Naciones Unidas ha tenido un rol muy importante formando parte de la mesa estratégica de respuesta a la COVID-19 en el COE Nacional y la articulación de OPS y UNICEF en la elaboración, implementación y seguimiento del Plan Nacional de despliegue de Inmunización COVID.

Se establecieron tres tipos de alianzas; (i) para el financiamiento de respuesta al COVID-19, (ii) para la formulación de estrategias de respuestas a los efectos del COVID-19, y (iii) el análisis de la evolución de la pandemia y el establecimiento de medidas de prevención.

Se realizaron, desde OPS, acciones importantes para la mitigación del brote por la COVID-19 respecto de: a)movilización de recursos por aproximados USD 3.5 MM para apoyo al sistema de salud del país; b) Fortalecimiento: de la respuesta de los servicios de salud, lo puntos de ingreso del país, gestión de laboratorios, comunicación del riesgo, cadenas de suministros, gestión de la información, de las brigadas de vigilancia, entre otros, además del apoyo al sistema sanitario para la continuidad de los servicios esenciales; c) Apoyo en el diseño, capacitación y socialización de protocolos COVID-19.

Se realizaron actividades para fortalecer la capacidad diagnóstica de COVID-19 en Bolivia con la implementación de 13 laboratorios de referencia nacional para COVID-19; 3 de PCR y 10 con tecnología GeneXpert, en un plazo de 30 días desde que inició la cuarentena rígida en el país. Esto implicó una alianza innovadora con el sector privado y apoyado por el Banco

-
- Se ha apoyó al Consejo Nacional Afroboliviano (CONAFRO) en la presentación de su Plan de Acción en el marco del Decenio Internacional de la Población Afroboliviana -con una amplia participación de la población afro a nivel nacional- a garantes de derechos de diferentes ministerios y a las agencias del Sistema de las Naciones Unidas. Se prevé que el Sistema de las Naciones Unidas apoye a CONAFRO en la implementación de su Plan de Acción para avanzar en el ejercicio de sus derechos individuales y colectivos.

Mundial, ASOBAN, el Mercado de Valores de Bolivia, Coca Cola Company y el Fondo Mundial bajo liderazgo del Ministerio de Salud y Deportes (MSD).

Respecto de las acciones de respuesta, en alianza con el INE, la UPB, los ministerios de Obras Públicas, Presidencia, Planificación del Desarrollo y Desarrollo Productivo y Economía Plural y el Banco de Desarrollo Productivo, se desarrollaron propuestas de políticas públicas para el sector de empresas y hogares, como receptores mayores de los efectos de la pandemia. Finalmente, respecto el análisis de la evolución de la pandemia, se establecieron alianzas con agencias del SNU, bajo coordinación de la OCR, el Ministerio de Obras Públicas y el Ministerio de la Presidencia, se desarrollan operaciones estadísticas y estudios que están permitiendo identificar cuantitativa y cualitativamente los efectos e impactos del COVID-19 y generar recomendaciones de política pública gubernamental de corto y mediano plazos.

Se desarrolló un análisis del impacto socioeconómico de la pandemia por COVID-19 a nivel nacional desde el SNU en el que se identificaron tres crisis: sanitaria, económica y política. Este análisis tomó en cuenta la situación de los distintos agentes económicos, las acciones que se han tomado para enfrentarla y sus efectos. Asimismo, se identificaron propuestas de políticas de mediano y largo plazo en base a los pilares del marco de respuesta de Naciones Unidas⁶¹.

Algunas agencias se han posicionado positivamente con el sector privado generando alianzas para el crecimiento futuro de su portafolio y de opciones innovadoras para las finanzas sostenibles y procesos de recuperación de mediano y largo plazo. Se trabajó fuertemente en fortalecimiento de las capacidades y la resiliencia de las redes de salud para la continuidad de los servicios esenciales y no diferibles de la salud materna, infantil y de adolescentes. 4.780 niños y niñas menores de 5 años accedieron oportuna y continuamente a servicios integrales de salud y nutrición en las Redes de Salud Senkata e Independencia. Igualmente, Entre 2020 y 2021 UNICEF contribuyó con el Estado para la respuesta COVID-19 alcanzando los siguientes principales resultados: 15,240 trabajadores de salud recibieron Equipo de Protección Personal asegurando la continuidad de los servicios de salud; 53,233 personas recibieron servicios y suministros WASH (incluyendo insumos esenciales de higiene) durante la pandemia; 54,596 personas recibieron apoyo psicosocial y de salud mental; 860,122 recibieron apoyo para continuar su educación formal o no formal durante la pandemia; 576 unidades educativas y centros infantiles implementaron el protocolo de retorno seguro a la escuela; 2,720,016 personas recibieron mensajes de prevención, promoción de la vacunación y acceso a servicios durante la pandemia.

Se desarrolló un Cuadro de Mando Situacional COVID-19 que muestra información sobre los casos confirmados, activos, decesos (muertes) y recuperados.

Se establecieron diversas formas de coordinación y participación interagencial en interacción con el gobierno:

- La mesa de coordinación nacional establecida por la presidencia (mesa de Coordinación para la Respuesta al COVID-19)
- Coordinación del PNUD con el Ministerio de Salud y Deportes (MSD) en la estructuración de estrategias para la dotación de equipos de protección personal equipamiento de laboratorio y adquisición de reactivos e insumos para pruebas COVID-19. Se implementaron todos los Guidelines corporativos de QA para las adquisiciones COVID-19 y en estrecha coordinación con MSD.
- Coordinación del UNCT para división de tareas en el apoyo a instancias del gobierno con mandatos en la temática.
- PNUD conjuntamente OPS/OMS y bajo coordinación de la Oficina de la Coordinadora Residente brindaron asistencia técnica para la conformación de la Sala Estratégica del Gobierno, liderada por los ministerios de Planificación de Desarrollo, Presidencia y Salud, en cuyo marco se estableció un subgrupo de análisis estratégico con participación de la OCR, PNUD, INE y UDAPE.
- Se asesoró en el diseño del bono familiar definido como una transferencia de carácter universal a los hogares, cuyo único pago, estuvo destinado a las familias en todo el país.

⁶¹ Se realizó un *Assessment de programme criticality* para poder comprender impactos y delinear estrategias de implementación en el marco de las cuarentenas implementadas. Las áreas más impactadas fueron aquellas que requerían misiones de terreno de monitoreo, cuya frecuencia se redujo en los meses con mayores restricciones.

- Se desarrolló también el Índice de Riesgo Municipal⁶² como instrumento de clasificación para la definición del tipo de cuarentena (rígida o dinámica) que corresponde a cada territorio en función de su potencial o presencia de tasas de contagio y mortalidad a causa del COVID-19.
- Se cofinanció la iniciativa “Bolivia Verifica” para disminuir la desinformación y como parte de la estrategia de comunicación.
- Instalación del mecanismo COVAX: Bolivia fue uno de los primeros países en ser beneficiado con en el acceso para garantizar vacunas, vía el mecanismo COVAX, con la dotación directa y a lo largo del año a través de países donantes como Estados Unidos, España, Suecia, Francia y Alemania.
- Apoyo en el fortalecimiento de la cadena de frío a través de la elaboración de proyectos conjuntos entre UNICEF y OPS/OMS.
- Vacunación contra la COVID-19 en comunidades indígenas transfronterizas en los países de la Comunidad Andina (CAN) en el departamento de Pando con liderazgo de OPS/OMS en alianza con PNUD, UNICEF, UNFPA.

Hallazgo 8

La medición actualizada de los indicadores muestra vacíos importantes de información que no fueron posibles de medir durante el periodo de implementación del Marco de Cooperación 2018-2022, pese a lo cual se puede medir el logro y cumplimiento de un tercio de las metas programadas (Pregunta 4 y 5)

Desde el punto de vista formal, los principales avances se evidencian en aquellos indicadores que tenían una clara tendencia a la disminución de desigualdades o a la mejora en aspectos claves del desarrollo según el análisis de país previo. No obstante, los impactos de la pandemia con su consecuente crisis económico-social produjeron retrocesos, estancamiento o desaceleración en indicadores estratégicos a nivel país, como la pobreza por ejemplo.

Un aspecto para destacar es la falta de datos oficiales recientes como un aspecto crítico para poder realizar una valoración precisa sobre avances respecto de cada uno de los indicadores de la matriz de resultados, tal como se presenta en la tabla a continuación. En este sentido, vale señalar que -desde una perspectiva más amplia y en consideración de la información de las entrevistas y del Informe Nacional Voluntario- se logró avanzar en áreas estratégicas para el país que fueron mencionadas en el hallazgo anterior⁶³.

Desde el punto de vista de la matriz de resultados, es ilustrativo que 12 de 29 indicadores no dispongan de información actualizada a la fecha; 10 indicadores se alcanzaron según las metas planificadas; 4 indicadores no se han logrado según lo previsto; 3 no se lograron plenamente aunque tuvieron avances incipientes.

A continuación, se muestra la información disponible para cada efecto según los indicadores previstos originalmente y su grado de logro:

⁶² El Índice en cuanto a su cálculo y difusión fue liderado por el Ministerio de Obras Públicas y aplicado por los gobiernos autónomos municipales para determinar las medidas de cuarentena y de políticas de respuesta y mitigación a los efectos de la pandemia a nivel local.

⁶³ Dada la falta de información actualizada, se ha realizado una lectura de los informes de evaluaciones -de los programas de país y notas estratégicas realizadas desde las diferentes agencias cuando se tuvo a disposición- para extraer información valiosa y dar cuenta de los principales resultados señalados, más allá de los indicadores, aunque estos informes obedecen a una contribución agencial y no del sistema de manera coordinada, sin embargo, a nivel agregado hemos considerado que constituyen un aporte.

Tabla 5: Información de Resultados por cada efecto directo según lo programado en el UNDAF 2018-2020⁶⁴

EFEECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
EFECTO 1. INCREMENTADO EL ACCESO A SERVICIOS DE CALIDAD, SOSTENIBLES, ASEQUIBLES E IGUALITARIOS EN EDUCACIÓN, SALUD, AGUA, SANEAMIENTO Y PROMOCIÓN DE HIGIENE.	1. Porcentaje de Redes Funcionales Integradas de Salud que aplican los Ciclos de mejora Continua de la Calidad incluyendo la articulación con la medicina tradicional.		LB (2017): 15- Meta: 102. 2015: Número de prestadores de medicina tradicional: 1041 ⁶⁵ . 2018: contaba con 3928 centros de salud en los cuales hay: Centro con características particulares, Puesto de Salud, Centro de Salud, Hospital Básico, Hospital General, Instituto Especializado. 2020: contaba con 4133 centros de salud.
	2. Tasa de fecundidad entre las adolescentes (de 10 a 14 años; de 15 a 19 años) por cada 1.000 mujeres de ese grupo de edad		10 a 14 años -LB: sin línea base. Meta: sin meta. No se cuenta con información sobre la tasa de fecundidad en niñas de 10 a 14 años, pero representan un 0,9% de mujeres que dieron a luz en 2016 ⁶⁶ . 15 a 19 años - LB: 88 (2008). Meta: 45. En el caso de las niñas de 15 a 19 años representan el 11,7% de las mujeres que dieron a luz ⁶⁷ . En 2016 hubo 71 nacimientos por cada 1000 adolescentes embarazadas. Se aprecia una mejora en el indicador, pero no se logra cumplir la meta.
	3. Razón de mortalidad materna por 100,000 nacidos vivos y tasa de mortalidad neonatal		LB (2011): razón mortalidad materna: 160/100,000 NV Meta: razón mortalidad materna: 115/100,000. LB (2013): Tasa mortalidad de la niñez: 56/1,000. Meta: Tasa mortalidad de la niñez: 35/1,000. Mortalidad materna: La información oficial del INE Bolivia es de 2011. En 2016 la razón mortalidad de materna: 206//100.000 NV ⁶⁸ . Además se señala que entre enero y agosto de 2020 se registraron 94 muertes maternas ⁶⁹ . Mortalidad neonatal: 2016 ⁷⁰ : Mortalidad neonatal: 15/1.000 y Mortalidad postnatal: 10/1.000 Mortalidad infantil: 24/1.000 y Mortalidad postinfantil: 4/1.000. Mortalidad en la niñez: 29/1.000. En el informe "Infancia, niñez y adolescencia en Bolivia: Avances y desafíos 2000-2020" se señala que la mortalidad neonatal se redujo de 27 a 15 muertes por cada 1000 nacidos vivo en el periodo 2003-2016 y la mortalidad infantil de 54 a 24 muertes por cada 100, en ese mismo periodo (los datos disponibles son previos al diseño del Marco de Cooperación).
	4. Incidencia de enfermedades transmisibles: Malaria, Tuberculosis,		Malaria: LB (2014): Mujeres: 0,62 casos por cada 1000 habitantes - Hombres: 1,01 casos por cada 1000 habitantes.

⁶⁴ La clasificación de rangos de logro para analizar la matriz de resultados es la siguiente: **Alto (VERDE)**: El indicador se ha logrado según la meta planificada; **Medio (AMARILLO)**: el indicador no se ha logrado plenamente, pero se observan avances desde la situación inicial; **Bajo (NARANJA)**: el indicador no se ha logrado y los avances son aún incipientes; **Muy Bajo (ROJO)**: indicador no logrado y sin avances; **S/I: Sin información**.

⁶⁵ Visto en https://www.udape.gob.bo/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=40.

⁶⁶ Visto en "PLAN PLURINACIONAL EN SALUD DE LA ADOLESCENCIA Y JUVENTUD 2021 – 2025".

⁶⁷ Encuesta Demografía y Salud.

⁶⁸ Visto en <https://www.ine.gob.bo/index.php/ine-observa-datos-sobre-embarazo-adolescente-y-mortalidad-materna-difundida-por-bbc-mundo/>

⁶⁹ Visto en "Evaluación final del sexto programa país (2018-2022) del Fondo de Población de las Naciones Unidas en Bolivia (UNFPA) Términos de Referencia" pag. 3

⁷⁰ Visto en Registros administrativos Instituto de estadísticas "MORTALIDAD NEONATAL, POST-NEONATAL, INFANTIL, POST-INFANTIL Y EN LA NIÑEZ, POR ÁREA Y DEPARTAMENTO, 1989 - 2016"

EFEECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
	Dengue, Zika, Chikungunya, VIH, desagregado por edad y sexo.		<p>Meta: Mujeres: 0,29 - Hombres: 0,48. En 2021: Mujeres: 1,74 - Hombres: 2,64 ⁷¹</p> <p>Tuberculosis. LB (2014): Mujeres: 27,6 por cada 100.000 habitantes - Hombres: 43,2 por cada 100.000 habitantes. Meta: Mujeres: 21,1 - Hombres: 33,1. No se logró encontrar la tasa, ni la información segregada por sexo. Total de casos en 2018: 5.305.</p> <p>Dengue: LB (2015): 27.013 caso. Meta: sospechoso menos de 1000. Confirmados menos de 200. 2021: Tasa de incidencia del dengue es de 47 por cada 100.000⁷²</p> <p>Zika: LB (2016):183 casos. Meta: sospechosos menos de 1000. Confirmados menos de 100. 2017: Total de casos sospechosos: 1.716; Total de casos confirmados: 597⁷³.</p> <p>Chikungunya: LB (2016): 7578 casos. Meta: sospechosos menos de 5000. Confirmados menos de 500. Esta enfermedad no tiene cura, lamentablemente no hay información de la cantidad de casos sospechosos y confirmados en el periodo, solo se tiene el total de casos. 2017: casos confirmados: 24.606.</p> <p>VIH/SIDA: LB: 0,05% Meta: menos de 0,05% 2018: Prevalencia de VIH: 1068,8 por millón de habitantes. Prevalencia de SIDA: 133,5 por millón de habitantes. Prevalencia de VIH/SIDA: 1320,1 por millón de habitantes. 2019: Prevalencia de VIH: 1520,2 por millón de habitantes. Prevalencia de SIDA: 155,4 por millón de habitantes. Prevalencia de VIH/SIDA: 1320,1 por millón de habitantes.</p> <p>Información de entrevistas: El UNDAF permitió que se obtuvieran recursos de un fondo contra la malaria y otras enfermedades transmisibles. Se trajo al país apoyo técnico e investigación e innovación en esta línea. Se fortaleció el sistema nacional de enfermedad de Chagas. El sistema de detección de malaria y zika estaba instalado en el país con el apoyo de NNUU y se pudo modificar para realizar PCR en la crisis del COVID. Se está realizando un plan para la erradicación de las enfermedades trasmisibles en el país.</p>
	5. Mortalidad por enfermedades no transmisibles: cardiovasculares, cáncer, diabetes y respiratorias crónicas, desagregado por edad y sexo	S/I	<p>Cáncer LB (2016): - Mujeres: N° de muertes al año 3.955 - Hombres: N° de muertes al año 2.984. Meta: Mujeres: 4.500 y Hombres: 3.500. No se encontró información para este indicador en el periodo del MC.</p> <p>Prevalencia diabetes Mellitus LB (2016): - Mujeres: 7.7% y Hombres: 6.6% Meta: Mujeres: 5% y Hombres: 4% No se encontró información para este indicador en el periodo del MC.</p>

⁷¹ Informe Global de Malaria de la OMS

⁷² Visto en "Actualización epidemiológica Arbovirosis en el contexto COVID-19 2 de julio de 2021".

⁷³ Visto en "Zika-Epidemiological Report Bolivia (plurinational state of)".

EFEECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
	6. Tasa neta de cobertura (nivel inicial en familia comunitaria escolarizada (4 – 5 años), primario y secundario) y término de educación (primaria y secundaria) desagregado por sexo, área, edad y discapacidad		<p>Cobertura inicial neta: LB (2012): 62,3% 2012. Meta: 80%. 2018⁷⁴: 74,8% 2019: 77,7% 2020: 78,7%</p> <p>Cobertura inicial para personas con discapacidad neta: LB: sin información. Meta: sin información. Solo se encontró información sobre el total de estudiantes con discapacidad para los años siguientes: 2017⁷⁵: total de estudiantes con discapacidad: 10.449. 2019: total de estudiantes con discapacidad: 12.304.</p> <p>Cobertura secundaria neta: LB (2012): 72,6. Meta: 85%. 2018⁷⁶: 76,6% 2019: 76,9% 2020: 77,8%</p> <p>Cobertura secundaria para personas con discapacidad neta: LB: sin información. Meta: sin información.</p> <p>Tasa de término de secundaria: LB (2012): 27,1. Meta: 50%. 2019⁷⁷: 90,8%.</p> <p>Tasa de término de secundaria para personas con discapacidad: LB: sin información. Meta: sin información.</p>
	7. Porcentaje de NNA en a) Tercer grado b) sexto grado de primaria y c) tercer grado de secundaria, que alcanzan al menos el nivel mínimo de desempeño en (i) lectura y escritura, y (ii) matemáticas. Desagregado por sexo, y discapacidad	S/I	<p>Tercer grado LB: sin información. Meta: sin información. No se encontró información sobre el nivel mínimo de desempeño.</p> <p>Sexto grado de primaria LB: sin información. Meta: sin información.</p> <p>Tercer grado de Secundaria LB: sin información. Meta: sin información.</p>
	8. Porcentaje de habitantes con acceso a servicios de agua y saneamiento de calidad, sostenible y mejorado		<p>Rural LB (2014): 66,3%. Meta: 80% 2021: 68,5% de la población rural a nivel nacional cuenta con acceso a fuentes de agua mejorada. De esta población un 45% cuenta con acceso a servicios de saneamiento.</p> <p>Pequeñas comunidades Categoría 2.000 a 10.000 habitantes LB (2014): 37,4%. Meta: 50% No se cuenta con información.</p> <p>Urbana: LB (2014): 64,6%. Meta: 70%. 2021: 94,6% de la población urbana a nivel nacional cuenta con acceso a fuentes de agua mejorada. De esta población un 70% cuenta con acceso a servicios de saneamiento.</p>

⁷⁴ Visto en <http://seie.minedu.gob.bo/reportes/tablas/modulo/a2>

⁷⁵ Visto en https://www.udape.gob.bo/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=38.

⁷⁶ Visto en <http://seie.minedu.gob.bo/reportes/tablas/modulo/a2>

⁷⁷ Visto en https://www.udape.gob.bo/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=38.

EFEECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
			<p>Nivel nacional: El porcentaje de población con acceso a fuentes mejoradas de agua mejoró de un 84,7% en el 2015 al 86,8% en 2020 a nivel nacional. Los avances en materia de acceso universal a fuentes de agua mejorada difieren por Departamento, mientras que Departamentos como Santa Cruz y Tarija cuentan con una cobertura de 96,1% y 96% respectivamente, los Departamentos de Cochabamba y el Beni cuentan con una cobertura de 76% y 64% respectivamente. Con respecto a la cobertura de los servicios de saneamiento básico, hubo un incremento de 57% en 2015 a 62,5% en 2020 a nivel nacional. Al igual que el acceso a fuentes mejoradas de agua, el acceso a servicios de saneamiento ha tenido avances heterogéneos por Departamentos. En Tarija y la Paz se logró un acceso de 83% y 76% respectivamente, mientras que en Potosí y el Beni alcanzó un 50% y 40% respectivamente⁷⁸.</p>
EFEECTO 2.1 FORTALECIDOS LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS SOSTENIBLES, RESILIENTES, INCLUSIVOS E IGUALITARIOS, QUE GARANTIZAN LA SEGURIDAD Y SOBERANÍA ALIMENTARIA Y NUTRICIONAL, BASADOS EN TRABAJO DECENTE, DESARROLLO TECNOLÓGICO Y FORTALECIMIENTO DE LA ECONOMÍA PLURAL, CONSERVANDO Y MEJORANDO LAS FUNCIONES DE LA MADRE TIERRA: AGUA, SUELOS, BOSQUES Y BIODIVERSIDAD, EN EL MARCO DE LOS SISTEMAS DE VIDA.	9. Porcentaje de Entidades Territoriales Autónomas (ETA) que implementan modelos de gestión de sistemas de vida sustentables, escalables, inclusivos e igualitarios, que incorporan medidas de adaptación al cambio climático y de reducción de riesgo de desastres.		<p>LB (2016): 0%. Meta: 10% No se tiene a disposición información que permita valorar el avance en la implementación de modelos de gestión de sistemas de vida sustentables debido a la crisis política y la pandemia. No obstante, las ETA fueron esenciales para el trabajo de NNUU durante dicho periodo. Adicionalmente, se realizaron procesos de acompañamiento a la planificación territorial inclusiva y localización de los ODS en algunos departamentos (Sucre, Tarija, La Paz).</p>
	10. Número de organizaciones de la economía plural identificadas que acceden a servicios productivos a través de modelos de gestión inclusivos e igualitarios, sustentables, tecnológicamente innovadores, escalables y que incorporan medidas para la adaptación y mitigación del cambio climático		<p>LB (2016): 77. Meta: 127. 2020⁷⁹: En seguridad alimentaria se trabajó con 1.410 familias de agricultores de pueblos y comunidades indígenas para mejorar su acceso a alimentos nutritivos, este trabajo fue con enfoque de sustentabilidad, interculturalidad y de preservación de sus ecosistemas. Otras 128 familias agricultoras principalmente del sector algodónero fueron partícipes de un programa de revitalización del sector con entrega de 19.4 toneladas de semillas. Y al menos 35 organizaciones y asociaciones productivas agrícolas y forestales familiares de las Macroregiones Altiplano, Amazonía, Chaco, Trópico y Valles del país, implementan emprendimientos para promover oportunidades económicas a través de la generación de valor agregados⁸⁰. 88 organizaciones a las que se han apoyado con el Programa de Pequeñas Donaciones y el GEF Amazonia. En el proyecto Qhapaq Ñan se trabajó con 11 comunidades de Bolivia, 3 en el Perú y 5 en el Ecuador al ser un proyecto Trinacional. Dentro del proyecto del Qhapaq Ñan se aplicaron diferentes estrategias y metodologías para promover el turismo de base comunitaria en pueblos indígenas de Bolivia, Perú y Ecuador. El proyecto en coordinación con Gobiernos Locales, Gobernaciones y Ministerios de los 3 países logró incluir a organizaciones turísticas comunitarias, conformadas en su mayoría por mujeres y jóvenes, al sector turístico, el cual permite la protección del medio ambiente, la conservación de la cultura y, claro está, la inclusión de poblaciones vulnerables en actividades económicas sostenibles. Con enfoque de género: LB: 1. Meta: 10. 2020⁸¹: se fortaleció a 72 emprendimientos de transformación liderados por mujeres.</p>
	11. Porcentaje de población ocupada (formal e informal) que cuenta con	S/I	<p>PO Formal con SSLP (Mujeres) LB (2014): 94%. Meta: 100% Total de mujeres que cuentan con el seguro social largo plazo para el 2020: 914.726.</p>

⁷⁸ Visto en "Informe Nacional Voluntario de ODS, Bolivia 2021".

⁷⁹ Visto en "Informe de resultados 2020 ONU Bolivia".

⁸⁰ FAO (2020). Informe Anual de País, Bolivia.

⁸¹ Visto en "Informe de resultados 2020 ONU Bolivia".

EFEECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
	seguridad social de corto y largo plazo (desagregado por sexo)		<p>PO Formal con SSLP (Hombres) LB (2014): 88%. Meta: 100% Total de hombres que cuentan con el seguro social largo plazo para el 2020: 1.516.765.</p> <p>PO informal con SSLP (Mujeres) LB (2014): 5%. Meta: 15%</p> <p>PO informal con SSLP (Hombres) LB (2014): 12%. Meta: 22%</p> <p>PO formal con SSCP (Mujeres) LB (2014): 49%. Meta: 59%</p> <p>PO formal con SSCP (Hombres) LB (2014): 59%. Meta: 69%</p> <p>PO informal con SSCP (Mujeres) LB (2014): 31%. Meta: 41%</p> <p>PO informal con SSCP (Hombres) LB (2014): 34%. Meta: 44%</p> <p>No se tiene toda la información disponible para calcular el indicador como fue formulado.</p>
	12. Número de planes sectoriales departamentales y municipales para la atención de desastres y emergencias que contribuyen al incremento de la resiliencia bajo un enfoque de protección		<p>LB (2017): 0. Meta: 1</p> <p>Se implementó una experiencia pionera de laboratorios para la recuperación post-incendios en la zona de la Chiquitanía para la respuesta a emergencias y desastres y con una alianza estratégica con el sector privado que permitió duplicar el número de laboratorios apoyados.</p>
	13. Número de planes de desarrollo urbano elaborados bajo los criterios de la Nueva Agenda Urbana y de la Política Urbana Nacional		<p>LB (2017): 0. Meta: 10.</p> <p>Durante 2018 y 2020 se realizó la preparación de la Política nacional de desarrollo integrado de ciudades contribuyendo con los criterios de la Nueva Agenda Urbana⁸².</p> <p>Dicho apoyo se realizó en tres etapas distintas: apoyo técnico en la elaboración de la Política Nacional Urbana; desarrollo de capacidades de operación para quienes implementaron la Política Nacional Urbana; y el acompañamiento en la fase de implementación.</p>
	14. Emisiones al medio ambiente SAO (en Toneladas PAO), COP agrícolas e industriales (en Toneladas Métricas) y otros contaminantes tóxicos (en sus correspondientes unidades)		<p>SAO (consumo de sustancias que agotan la capa de ozono). LB (2011): 6,1 (Toneladas PAO). Meta: 35% de SAO. 2020: SAO se encuentra en 1,96 TON PAO⁸³</p> <p>COPS (Contaminantes orgánicos persistentes) agrícolas e industriales LB: sin información. Meta: menos 400 TON. No se encontró información sobre COPS agrícolas e industriales. Se realizaron iniciativas de capacitación de personal en control de importaciones de sustancias dañinas para el ozono y se equipó y preparó a Institutos técnicos (INFOCAL, Pedro Domingo Murillo, Escuelas industriales) en la temática de control y reducción de consumo de sustancias dañinas para el ozono.</p>
	15. Prevalencia de desnutrición crónica en menores de 5 años	S/I	<p>Índice nacional LB (2012): 18,1%. Meta: 9% 2016⁸⁴: El índice nacional fue de 16%.</p> <p>Área rural LB (2012): 25%. Meta: 9%</p>

⁸² Visto en "Evaluation of UN-habitat's Programme to Support the Development of the National Urban Policy and the New Urban Agenda in Bolivia: 2018-2020".

⁸³ Visto en "Progress report UNIDO".

⁸⁴ Encuesta Demografía y Salud, 2016.

EFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
EFECTO 3.1 LAS INSTITUCIONES DEL ESTADO HAN DISEÑADO Y APLICADO POLÍTICAS EFICIENTES Y EFECTIVAS BASADAS EN EVIDENCIA ORIENTADAS A UNA AGENDA DE DERECHOS Y PROTECCIÓN SOCIAL QUE PROMUEVEN UNA CONVIVENCIA SIN VIOLENCIA ²⁶ , UNA DEMOCRACIA INTERCULTURAL Y PARITARIA EN IGUALDAD DE CONDICIONES CON ACCESO A SERVICIOS PÚBLICOS DE JUSTICIA, SEGURIDAD CIUDADANA Y SECTORIALES DE CALIDAD, EN DIÁLOGO PERMANENTE Y PARTICIPACIÓN EFECTIVA DE LA SOCIEDAD CIVIL.			2016: El índice en zonas rurales fue de 23,7% Área urbana LB (2012): 14%. Meta: 9% 2016: el índice en zonas urbanas fue 12,2% Desnutrición crónica en menores de 3 años LB (2012): 18,5%. Meta: 9%
	16. Tasa de incidencia de la pobreza extrema y tasa de la incidencia de la pobreza moderada. Desagregado por hogares con jefatura femenina		Pobreza extrema LB (2015): 16,8%. Meta: 9,5% Pobreza extrema (2020): 13,65% hogares con jefatura femenina en situación de pobreza extrema LB (2015): 22.8%. Meta: 9.5% Hogares con jefatura femenina (2018): 11,19% ⁸⁵ hogares urbanos en situación de pobreza extrema LB (2015): 31%. Meta: 20% Tasa de incidencia de pobreza extrema en el área urbana (2020) 7,2% hogares rurales en situación de pobreza extrema LB (2015): 55%. Meta: 25% Porcentaje de hogares en situación de pobreza en zona urbana (2017): 66,7% Población Indígena en situación de pobreza extrema LB (2015): 49.9%. Meta: 25% 1. Tasa de incidencia de la pobreza extrema según idioma que habla, idioma indígena (2019) 19,1% 2. Tasa de incidencia de la pobreza extrema según idioma del jefe de hogar (2018): 22,3% ⁸⁶ Pobreza moderada LB (2015): 38,6%. Meta: 15% Tasa de incidencia de pobreza moderada (2020): 39,04% hogares con jefatura femenina en situación de pobreza moderada LB (2015): 42.1%. Meta: 15% Tasa de incidencia de pobreza según jefe de hogar femenino (2018): 28,1% hogares urbanos en situación de pobreza moderada LB (2015): 9.3%. Meta: 9% Tasa de incidencia de pobreza en área urbana (2020): 32,3% hogares rurales en situación de pobreza moderada LB (2015): 33.3%. Meta: 10% Tasa de incidencia de pobreza en área rural (2020): 54,6% Población Indígena en situación de pobreza moderada LB (2015): 26.8%. Meta: 10% 1. Tasa de incidencia de la pobreza extrema según idioma que habla, idioma indígena (2019) 44,9% 2. Tasa de incidencia de la pobreza extrema según idioma del jefe de hogar (2018): 44,9% El INE ⁸⁷ reporta que en el 2016 se hace un cambio de la Canasta Básica Alimentaria que afecta el cálculo de los indicadores de pobreza. Podría ser una dificultad a la hora de comparar porcentajes con años anteriores.

⁸⁵ Visto en <http://www.iisec.ucb.edu.bo/indicador/incidencia-de-pobreza-extrema>.

⁸⁶ Visto en "informe nacional voluntario de Bolivia 2021".

⁸⁷ Visto en <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/encuestas-de-hogares/>

EFFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
	17. Porcentaje de planes territoriales de desarrollo integral compatibilizados por el órgano Rector que cuentan con indicadores con enfoque multidimensional	S/I	LB (2017): 0. Meta: 100% Uno de los temas más difíciles de impulsar a nivel nacional ha sido la mejora de sistemas de medición de bienestar multidimensional (e.g. IPM o la propuesta del Sistema de Monitoreo de Pobreza) articulado a un sistema de información nacional que facilite el acceso a información para la toma de decisiones informadas. Se ha logrado avanzar en estas agendas para promover paradigmas de análisis integrales y multidimensionales a nivel territorial (las ciudades que están avanzando en la construcción de sus agendas son: Ascensión de Guarayos, Bermejo, Camiri, Cobija, Monteagudo, Potosí, Punata, Quillacollo, Riberalta, Rurrenabaque, Sacaba, San Ignacio de Velasco, Sipe Sipe, Sucre, Tarija, Tiquipaya, Trinidad, Uncía, Villazón, Vinto, Warnes y Yacuiba. El desarrollo y validación participativa del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) del Departamento de Tarija ha permitido identificar a la población que vive en condiciones de pobreza y el tipo de privaciones que sufre. En este sentido, se constituye en una herramienta robusta de monitoreo y evaluación de acciones públicas destinadas a mejorar las condiciones de vida de la población pobre, y que contribuye al análisis de políticas públicas y la planificación del desarrollo con base en evidencias.
	18. Número de planes de política criminal (planes de persecución penal y planes de seguridad ciudadana nacionales, departamentales o municipales) con enfoque integral y preventivo diseñados y aprobados por las entidades estatales competentes y basados en evidencias, en fenómenos delictivos acordados	S/I	LB (2017): 0. Meta: 4. No se encontró información.
	19. Relación porcentual de sentencias respecto a los juicios iniciados en materia penal.		Juzgados y Tribunales de Sentencia Penal LB (2016): 30,1%. Meta: 40% Total de causas ingresadas a sala penal 734 (31/12/2020) Total de causas resueltas 662 (31/12/2020) 90%. Juzgados y Tribunales de Sentencia Violencia contra la mujer LB (2016): 25,1%. Meta: 30% Durante el 2020 se presentaron 73.112 casos relacionados con la ley integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia, se resolvieron 48.439 lo que equivale 66% ⁸⁸ .
	20. Relación porcentual de detenidos preventivos.		Mujeres LB (julio,2017): 67,7%. Meta: 49% Hombres LB (julio, 2017): 70.9%. Meta: 49% Detenidos preventivos (2020) 63,7% (11.023 detenidos preventivamente de 17.305 totales) ⁸⁹ . Observación: las estadísticas desagregan los detenidos únicamente por su condición jurídica, no por sexo.
EFFECTO 4.1. SE HA CONTRIBUIDO AL EJERCICIO EFECTIVO DE DERECHOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENA	21. Número de entidades territoriales autónomas ejerciendo el gobierno indígena originario campesino, en aplicación de sus estatutos autonómicos, la ley Marco de Autonomías y descentralización, los		LB: sin información. Meta: 4. 5 (Charagua Iyambae, Raqaypampa, Uru Chipaya, Kereimba Iyambae y Salinas de Garcí Mendoza) ⁹⁰ . Se han fortalecido las capacidades de 20 nuevas organizaciones económicas de pequeñas unidades productivas campesinas e indígenas. Entre ellas, 8 organizaciones lideradas por mujeres.

⁸⁸ Visto en <https://www.fiscalia.gob.bo/index.php/transpareci/104-rendicion-publica-de-cuentas/4760-rendicion-publica-de-cuentas-final-2020-inicial-2021>

⁸⁹ Visto en "Instituto Nacional de Estadísticas, estadísticas penitenciarias, BOLIVIA: SITUACION JURIDICA DE LA POBLACION PENAL, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2009 – 2020"

⁹⁰ Visto en <https://www.sea.gob.bo/?s+=gobierno+ind%C3%ADgena+originario+campesino>

EFEECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
ORIGINARIO CAMPESINOS Y COMUNIDADES INTERCULTURALES Y AFROBOLIVIANAS DE ACUERDO A SUS INSTITUCIONES, SABERES, CONOCIMIENTOS, NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PROPIOS EN EL MARCO DE LA DEMOCRACIA INTERCULTURAL PARA EL VIVIR BIEN	principios de paridad e interculturalidad y la Constitución Política del Estado		
	22. Porcentaje de planes sectoriales, intersectoriales y territoriales (Ministerios, GAD/GAM) que integran derechos de pueblos indígenas según la CPE	S/I	LB (2016): 25%. Meta: 50% 2021: El grupo de resultados 4.1 genero la propuesta del plan "Call for expressions of interest: Support for UN Country Team or Humanitarian Team Action to Strengthen Programming at Country Level in the Area of Strengthening UN Programming to Combat Racial Discrimination and Advance the Rights of Minorities" ⁹¹
	23. Número de políticas de protección y salvaguarda implementadas para pueblos o comunidades indígenas altamente vulnerables para el ejercicio de sus derechos.	S/I	LB: 2. Meta: 3. No se encontró información sistematizada para este indicador en los informes de seguimiento.
	24. Número de Ministerios y Gobernaciones cuentan con instancias creadas para la lucha contra el racismo y toda forma de discriminación.	S/I	LB (2017): 5 Ministerios y 2 Gobernaciones cuentan con instancia oficial. Meta: 10 Ministerios y 5 Gobernaciones cuentan con instancia oficial. No se encontró información.
EFECTO 4.2. SE HA FORTALECIDO EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES, NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES, PROMOVRIENDO UNA VIDA SIN VIOLENCIA, LA FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LEYES, POLÍTICAS Y LA PROVISIÓN DE SERVICIOS Y PRESUPUESTOS SENSIBLES A GÉNERO Y DERECHOS DE LA NIÑEZ, ACORDE CON LOS COMPROMISOS INTERNACIONALES QUE PROMUEVEN LA IGUALDAD DE GÉNERO Y GENERACIONAL, LA DESCOLONIZACIÓN Y LA DESPATRIARCALIZACIÓN	25. Brecha de ingreso por sexo a nivel urbano y rural		Brecha total de ingreso por sexo LB (2015): Los hombres perciben un ingreso 22% superior a las mujeres. Meta: 20% 2020: Los hombres que perciben un ingreso promedio mensual 21% superior a las mujeres ⁹² . Brecha ingreso Urbano por sexo LB (2015): Los hombres perciben un ingreso 25% superior a las mujeres. Meta: 22% 2020: Los hombres perciben un ingreso 25% superior a las mujeres. Brecha ingreso Rural por sexo LB (2015): Los hombres perciben un ingreso 28% superior a las mujeres. Meta: 26% 2020: Los hombres perciben un ingreso 58% superior a las mujeres.
	26. Brecha salarial nivel nacional		LB (2012): los hombres perciben un salario 46% superior al de las mujeres. Meta: 30% 2020: Los hombres perciben un salario promedio mensual 13% mayor al de las mujeres ⁹³ .
	27. Porcentaje de mujeres en puestos de representación a nivel nacional, departamental y municipal, en ETA, en el ejecutivo, legislativo y judicial + (policía); academia (rectoras universidades)		Legislativo Nacional LB (2014): 51%. Meta: 50% Composición de la Asamblea Legislativa Plurinacional 2020- 2025 49,14% (86 mujeres) Cámara de senadores: 55.5% de mujeres ⁹⁴ . Legislativo departamental LB (2015): 46%. Meta: 50% 2021: Legislativos departamentales: 48,2% ⁹⁵ . Legislativo municipal LB (2015): 50%. Meta: 50% 2021: Legislativo municipal: 50.7%. Ejecutivo nacional

⁹¹ Visto en "UNDAF Grupo de Resultados, 4.1 Reunión 28 de abril, acta.

⁹² Visto en "Instituto Nacional de Estadística. Ingreso promedio mensual en la ocupación principal según sexo. Cuadro N°3.04.05.01"

⁹³ Dato calculado a partir de:

https://www.ilo.org/shinyapps/bulkexplorer39/?lang%3Des%26segment%3Dindicador%26id%3DEAR_4MTH_SEX_ECO_CUR_NB_A&sa=D&source=editors&ust=1646343084949189&usg=AOvVaw1tCFH0EWOcysqRY_dFJRa5

⁹⁴ Visto en "Informe nacional voluntario de Bolivia 2021".

⁹⁵ Visto en "Instituto Nacional de Estadísticas. PARTICIPACIÓN POLÍTICA POR SEXO, SEGÚN ÓRGANO DEL ESTADO, 2009 - 2021 Cuadro N° 3.08.06.16"

EFFECTO	INDICADOR	NIVEL DE LOGRO	COMENTARIO
			<p>LB (2017): 20%. Meta: 50%</p> <p>2019: Ejecutivo nacional: 28%⁹⁶.</p> <p>Ejecutivo departamental</p> <p>LB (2015): 0%. Meta: 50%</p> <p>2021: Ejecutivo departamental: 0%</p> <p>Ejecutivo Municipal</p> <p>LB (2015): 8%. Meta: 50%</p> <p>2021: Ejecutivo municipal: 6%</p> <p>Órgano Judicial</p> <p>LB (2011): 43%. Meta: 50%</p> <p>2017: Órgano judicial: 42,9%</p> <p>Subcomandante general y Jefatura del Estado Mayor. Alto Mando Policial</p> <p>LB (2016): 0%. Meta: 50%</p> <p>No hay información.</p> <p>Universidades Puestos directivos</p> <p>LB (2016): 38%. Meta: 50%</p> <p>No hay información.</p>
	28. Proporción de mujeres mayores de 15 años que han sido víctimas de violencia física, sexual y/o psicológica en los últimos 12 meses, por tipo de violencia y por situación sentimental.	S/I	<p>violencia psicológica</p> <p>LB (2017): 46.5%. Meta: Reducir <41%</p> <p>violencia física</p> <p>LB (2017): 16.8%. Meta: Reducir <11%</p> <p>violencia sexual</p> <p>LB (2017): 21.2%. Meta: Reducir <16%</p> <p>violencia económica</p> <p>LB (2017): 12,2%. Meta: Reducir <7%</p> <p>No se encontró información más actualizada.</p>
	29. Porcentaje de la Inversión en políticas de igualdad de género como porcentaje de inversión total del gobierno a nivel nacional.	S/I	<p>LB (2016): 1,91%. Meta: 4%</p> <p>No se encontró información.</p>

⁹⁶ Visto en "Numero de ministros y ministras por gobierno. Observatorio de género. Coordinadora de la mujer"

Hallazgo 9

Respecto del sistema de seguimiento, los indicadores disponibles en la Matriz de resultados son de un nivel muy alto, no tienen información desagregada ni actualizada y los sistemas de reportes son dispersos, duplican la información y son heterogéneos entre las agencias y entre los GR (Pregunta 5).

Es importante señalar que la falta de precisión en la formulación de los indicadores y en su alimentación, la ausencia de un sistema de gobernanza de alto nivel para la rendición de cuentas y la falta de sistematicidad en los reportes de seguimiento producto de diversas cuestiones de contexto, sumado a la antigüedad de la data oficial y una relación interrumpida con las autoridades del país, implicó que, para efectos de esta evaluación, no se tuviera a disposición información actualizada para todos los indicadores de la matriz de resultados ni para todos los años de medición.

La dificultad para la medición de la eficacia de los resultados se explica principalmente por las siguientes razones:

- a. Las fuentes de datos oficiales son escasas y están atrasadas respecto del período de evaluación. Desde las agencias se han realizado esfuerzos que requieren validación y acuerdos con las fuentes gubernamentales.
- b. Las bases de datos oficiales disponibles no muestran los datos desagregados en la mayoría de los casos, lo que dificulta dar cuenta de los avances en el campo de la igualdad de género y los grupos en situación de mayor vulnerabilidad o rezago. La mayoría de los datos no presenta desagregación etaria ni según zonas de residencia ni condición étnico-racial.
- c. Los Grupos de Resultados (GR) no reportan los indicadores de manera homogénea, tanto en relación con la sistematicidad como con el formato del reporte, las diferencias se producen tanto respecto de cómo están formulados los indicadores en el UNDAF como también respecto del formato que utiliza cada grupo.
- d. Existen otras debilidades relacionadas con los sistemas de información sectoriales y territoriales que no terminan de articularse en un sistema nacional. Incluso se puede apreciar el tiempo que Bolivia ha tomado en presentar su primer Informe Voluntario Nacional de ODS (VNR) al Foro Político de Alto Nivel del ECOSOC, realizado por primera vez en julio de 2021, luego de 6 años de adoptada la Agenda 2030.
- e. Por otra parte, el sistema de indicadores de resultados parece ser maximalista respecto de la contribución del SNU, los indicadores son de alcance nacional y relacionados con los objetivos de gobierno más que con los esfuerzos propios de Naciones Unidas en el mismo período.

Adicionalmente la inexistencia de indicadores que den cuenta de otro tipo de procesos de carácter político e institucional y puedan evidenciar los productos de conocimiento en contextos de innovación, por ejemplo, se deja por fuera del registro y del análisis de este tipo de estrategias, minimizando la memoria institucional conjunta y privando de la posibilidad de contar con repositorios comunes en áreas de conocimiento que son virtuosas y necesarias para el país. Por ejemplo, se han desarrollado estudios y publicaciones que contribuyen a la generación de evidencia e información sobre los desafíos para el empoderamiento económico de las mujeres: i) Mujeres, empresa y empleo: impactos y estrategias en el escenario COVID-19; ii) Aproximación cualitativa a la autonomía económica de las mujeres propietarias y cuentapropistas de micro y pequeñas empresas en Bolivia. Igualmente, se realizaron un conjunto de estudios e investigaciones, así como propuestas técnicas en el tema AIOC y ese tipo de información no es de fácil acceso en el marco de esta evaluación. Igualmente UNICEF, UNFPA, FAO y PNUD desarrollaron un conjunto de estudios que contribuyen a la generación de conocimiento y a la abogacía en diferentes campos vinculados con los resultados.

3. Eficiencia

Hallazgo 10

La ejecución presupuestaria y la movilización de recursos ha sido eficiente ya que en los cuatro años de implementación se alcanzó un 73,2% del presupuesto proyectado para el total del período (Pregunta 6).

Los recursos proyectados en el documento “Marco de Complementariedad para el Vivir Bien en Bolivia” para su período de implementación (2018-2022), ascendieron a USD 187.165.974, lo informado para la presente evaluación (2018-2021) alcanza un valor de USD 193.193.605 correspondiendo la diferencia a la contribución de ACNUR: USD 6.027.631, a los efectos 1 y 2 del MC. En relación con la cifra proyectada inicialmente, la distribución para el período fue de USD 19.604.625 (10,5%) como recursos disponibles de las agencias, USD 127.843.660 (68,3%) respecto de recursos a movilizar y USD 39.717.689 (21,2%) correspondientes a otros recursos.

El presupuesto ejecutado por las AFP, entre los años 2018 y 2020, corresponde a un 73,2% del presupuesto proyectado informado y cuya distribución por año se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6: Recursos proyectados y ejecutados por año en el Marco de Cooperación 2018-2021

Total de Recursos Proyectados USD	Presupuesto ejecutado								Monto Ejecutado Total	
	2018		2019		2020		2021			
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
193.193.605	22.979.423	11,9	38.166.715	19,8	41.385.309	21,4	38.824.627	20,1	141.356.065	73,2

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por OCR.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la ejecución presupuestaria por año fue en ascenso. Si se observa la ejecución presupuestaria en relación con el presupuesto proyectado para el período se puede concluir que este monto considera la totalidad de los recursos disponibles de las AFP y los otros recursos que proyectaron, ejecutando hasta la fecha un total de USD 82.033.751 correspondientes al 64,2% de la movilización proyectada para el período 2018-2022.

De acuerdo con la información proporcionada por las/os entrevistadas/os, el período entre el año 2018 y 2020, estuvo cruzado por acontecimientos de inestabilidad y crisis político-institucional, que hicieron que el trabajo en conjunto con el gobierno se dificultara y que prácticamente se suspendiera, y con ello la ejecución de las acciones propuestas y el presupuesto asociado, de todos modos, el nivel de ejecución presupuestaria del período es alto considerando que aún quedan por ejecutar los recursos previstos para el año 2022.

Hallazgo 11

Los recursos financieros proyectados y ejecutados por las AFP presentan gran heterogeneidad y debido a la falta de información disponible en el seguimiento de la ejecución, no es posible determinar con precisión si la sobre ejecución presupuestaria que presentan algunas de las AFP se explique por una mayor movilización de recursos en el período 2018-2021.

Entre las AFP se puede apreciar una importante heterogeneidad, tanto en el monto del presupuesto comprometido como en su ejecución presupuestaria.

La participación de las AFP en la proyección presupuestaria del Marco de Cooperación oscila entre un 31,8% comprometido por el PNUD y el 0,01% comprometido por UNESCO. Con respecto a la ejecución presupuestaria, esta es más alta en el PNUD con un 38,6% de participación, seguido por UNICEF con un 19,2%. El resto de las AFP tienen una participación entre el 0% (OIEA) y un 8,2% (FAO y UNFPA).

Tabla 7: Recursos como porcentaje total del presupuesto del Marco de Cooperación (Proyectado v/s Efectivo)

Agencias	Monto Total Proyectado USD	Porcentaje del Presupuesto Proyectado	Monto Ejecutado Total (2018-2021) USD	Porcentaje del presupuesto ejecutado
ACNUR	6.027.631	3,1%	2.421.170	1,7%
FAO	12.748.879	6,6%	11.571.668	8,2%
OACNUDH			147.000	0,1%
OIEA	1.652.770	0,9%	0	0,0%
OIM	930.000	0,5%	585.760	0,4%
OIT	3.640.000	1,9%	3.189.733	2,3%
ONU-Habitat	720.000	0,4%	5.429.627	3,8%
ONUDI	20.341.492	10,5%	2.084.366	1,5%
OPS/OMS	4.114.000	2,1%	2.226.684	1,6%
PMA	10.000.000	5,2%	7.004.874	5,0%
PNUD	61.430.000	31,8%	54.613.967	38,6%
UNESCO	25.000	0,0%	36.550	0,0%
UNFPA	11.383.582	5,9%	11.554.704	8,2%
UNICEF	34.740.001	18,0%	27.186.939	19,2%
UNODC	21.054.000	10,9%	7.446.436	5,3%
UNV	150.000	0,1%	155.831	0,1%
ONU MUJERES	4.236.250	2,2%	5.700.756	4,0%
Total	193.193.605	100,0%	141.356.065	100,0%

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por OCR.

Por otra parte, es posible señalar que algunas de las AFP presentan sobre ejecución respecto de lo proyectado (754,1%) ONU-Habitat; (146,2%) UNESCO; (134,6%) ONU MUJERES; y (103,9%) UNV. Por el contrario, ONUDI y OIEA ejecutaron menos del 15% del presupuesto proyectado (10,2% y 0% respectivamente). El detalle de ejecución se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 8: Comparación entre el presupuesto proyectado y el ejecutado por AFP

Agencias	Monto Total Proyectado USD	Monto Ejecutado Total (2018-2021) USD	Ejecutado v/s Proyectado (%)
ACNUR	6.027.631	2.421.170	40,2%
FAO	12.748.879	11.571.668	90,8%
OACNUDH		147.000	
OIEA	1.652.770	0	0,0%
OIM	930.000	585.760	63,0%
OIT	3.640.000	3.189.733	87,6%
ONU-Habitat	720.000	5.429.627	754,1%
ONUDI	20.341.492	2.084.366	10,2%
OPS/OMS	4.114.000	2.226.684	54,1%
PMA	10.000.000	7.004.874	70,0%
PNUD	61.430.000	54.613.967	88,9%
UNESCO	25.000	36.550	146,2%
UNFPA	11.383.582	11.554.704	101,5%
UNICEF	34.740.001	27.186.939	78,3%
UNODC	21.054.000	7.446.436	35,4%
UNV	150.000	155.831	103,9%
ONU MUJERES	4.236.250	5.700.756	134,6%
Total	193.193.605	141.356.065	73,2%

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por OCR.

En relación con aquellas agencias que presentan mayor volumen de recursos ejecutados que los proyectados no es posible determinar si esto se debe a una mayor movilización de recursos, toda vez que éstas no informan el seguimiento de los recursos ejecutados desagregando según recursos disponibles, otros recursos y recursos movilizados, lo que evidencia dificultades en la proyección y seguimiento de los recursos financieros asociados al Marco de Cooperación. Por ejemplo, en el caso de ONU-Habitat, de acuerdo con lo señalado por las/os entrevistados/as el presupuesto que disponía para el período 2018-2022 era de aproximadamente USD7.000.000 muy superior al comprometido en el MC, es decir en este caso, se trata de recursos propios que no fueron informados inicialmente dado que el convenio entre ONU-Habitat y el gobierno se firmó inmediatamente después de la firma del MC.

Las asimetrías en la disponibilidad presupuestaria de las AFP condicionan su relación con las otras AFP y su relación con la OCR. Por una parte, las agencias que tienen mayor volumen de recursos y mayor acceso a fondos se alinean con lo comprometido en el Marco de Cooperación como respuesta a sus propios mandatos y a la exigencia de sus donantes. Por otra parte, las agencias más pequeñas se alinean con mayor facilidad con las convocatorias de la OCR, debido a que esta cuenta con recursos y capacidades que les apoyan en la postulación a financiamiento y en el desempeño del trabajo que desarrollan.

Otro efecto, que se puede generar a partir de las asimetrías en la disponibilidad de recursos se relaciona con que esto dificulta la relación en los espacios interagenciales, especialmente para la toma de decisiones, ya que los interlocutores –en acciones conjuntas o grupos interagenciales- pueden no tener poder de decisión equivalente en materias estratégicas, delicadas y relevantes.

Para superar los problemas relacionados con estas asimetrías y la tendencia a la actuación agencial, es muy importante - entre otras cosas- los incentivos y la dimensión comunicacional, ya que permite fortalecer la imagen corporativa y favorece la entrega de información y mensajes desde las agencias como un sistema.

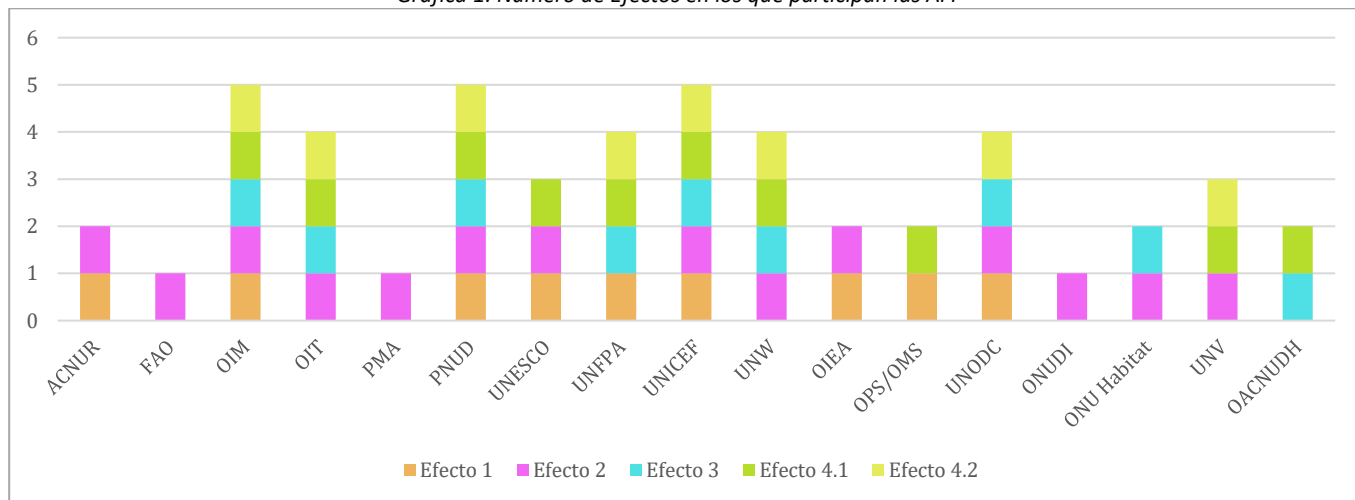
Hallazgo 12

Se aprecia una contribución diferenciada de recursos comprometidos por cada AFP a los efectos definidos en el Marco de Cooperación. A su vez, se observa que algunas AFP aportan a la ejecución de recursos en efectos en los cuales no comprometieron presupuesto inicialmente.

Se puede observar que OIM, PNUD y UNICEF participan en todos los efectos directos y con ello aportan a las acciones emprendidas desde todos los Grupos de Resultado, mientras que FAO (efecto directo 2), PMA (efecto directo 2) y ONUDI (efecto directo 2), solo en uno.

Por otra parte, se aprecia una mayor participación de las AFP en el efecto directo 2 con un total de 13 agencias participantes. Un total de 8 agencias para los efectos directos 3, 4.1 y 4.2 y un total de 9 AFP para el efecto 1. En el gráfico siguiente se puede apreciar el número de efectos en los que participa cada agencia.

Gráfica 1: Número de Efectos en los que participan las AFP



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por OCR.

Tabla 9: Comparación entre el presupuesto proyectado y el ejecutado según AFP y por efecto

Efectos	Agencia	Monto Total Proyectado USD	Monto Ejecutado (2018-2021) USD	% del monto proyectado ejecutado
Efecto Directo 1 Incrementado el acceso a servicios de calidad, sostenibles, asequibles e igualitarios en educación, salud, agua, saneamiento y promoción de higiene	OIM	70.000	148.000	211,4%
	OIEA	410.000	0	0,0%
	OPS/OMS	3.500.000	2.221.954	63,5%
	PNUD	23.300.000	34.589.352	148,5%
	UNFPA	6.952.429	7.289.525	104,8%
	UNICEF	16.273.412	14.599.405	89,7%
	ACNUR	5.682.980	1.942.348	34,2%
	UNESCO		15.000	
	UNODC	1.843.000	398.936	21,6%
Efecto Directo 2 Fortalecidos los sistemas productivos sostenibles, resilientes, inclusivos e igualitarios, que garantizan la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, basados en trabajo decente, desarrollo tecnológico y fortalecimiento de la economía plural, conservando y mejorando las funciones de la madre tierra: agua, suelos, bosques y biodiversidad, en el marco de los sistemas de vida	FAO	12.748.879	11.571.668	90,8%
	OIM	440.000	76.552	17,4%
	OIEA	1.242.770	0	0,0%
	OIT	3.610.000	2.932.025	81,2%
	ONUDI	20.341.492	2.084.366	10,2%
	ONU-Habitat	720.000	849.418	118,0%
	PMA	10.000.000	7.004.874	70,0%
	PNUD	21.020.000	12.259.236	58,3%
	UNESCO	10.000	0	0,0%
	UNICEF	2.807.188	4.148.551	147,8%
	UNODC	2.418.000	483.164	20,0%
	UNV	50.000	51.237	102,5%
	ACNUR	344.651	478.822	138,9%
	ONU Mujeres		377.162	
Efecto Directo 3 Las instituciones del Estado han diseñado y aplicado políticas eficientes y efectivas, basadas en evidencia orientadas a una agenda de derechos y protección social que promueven una convivencia sin violencia, una democracia intercultural y paritaria en igualdad de condiciones con acceso a servicios públicos de justicia, seguridad ciudadana y sectoriales de calidad, en diálogo permanente y participación efectiva de la sociedad civil.	OIM	200.000	199.208	99,6%
	OIT	10.000	21.100	211,0%
	PNUD	11.550.000	6.774.599	58,7%
	ONU MUJERES	1.088.000	1.006.945	92,6%
	UNFPA	1.235.143	1.594.243	129,1%
	UNICEF	6.456.563	4.325.453	67,0%
	UNODC	15.793.000	6.359.689	40,3%
	ONU-Habitat		4.580.209	
	OACNUDH		90.000	
Efecto Directo 4.1 Se ha contribuido al ejercicio efectivo de derechos individuales y colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y comunidades interculturales y afrobolivianas de acuerdo con sus instituciones, saberes, conocimientos, normas y procedimientos propios en el marco de la democracia intercultural para el Vivir Bien.	OIM	70.000	12.000	17,1%
	OIT	20.000	20.000	100,0%
	OPS/OMS	614.000	4.730	0,8%
	PNUD	5.560.000	798.613	14,4%
	UNESCO	15.000	21.550	143,7%
	UNFPA	945.262	736.663	77,9%
	UNICEF	890.569	202.957	22,8%
	UNV	50.000	50.000	100,0%
	OACNUDH		57.000	

Efectos	Agencia	Monto Total Proyectado USD	Monto Ejecutado (2018-2021) USD	% del monto proyectado ejecutado
	ONU Mujeres		800	
Efecto Directo 4.2 Se ha fortalecido el ejercicio de los derechos de las mujeres, niñas, niños y adolescentes, promoviendo una vida sin violencia, la formulación e implementación de leyes, políticas y la provisión de servicios y presupuestos sensibles a género y derechos de la niñez, acorde con los compromisos internacionales que promueven la igualdad de género y generacional, la descolonización y la despatriarcalización.	OIM	150.000	150.000	100,0%
	ONU MUJERES	3.148.250	4.315.849	137,1%
	UNFPA	2.250.748	1.934.273	85,9%
	UNICEF	8.312.269	3.910.573	47,0%
	UNODC	1.000.000	204.647	20,5%
	UNV	50.000	54.594	109,2%
	PNUD		192.166	
	OIT		216.608	
Total		193.193.605	141.356.065	73.2%

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por OCR.

En relación con la participación de cada AFP en la ejecución presupuestaria por efecto, se puede observar que la alta ejecución del efecto 1, se debe principalmente a que el PNUD ejecutó una suma de USD34.589.352, con una sobre ejecución del 148,5% respecto de los recursos proyectados y teniendo una ejecución del 56,5% de los recursos ejecutados por las AFP en esta área. Otro aporte importante de ejecución de recursos para la realización de este efecto lo realiza UNICEF, con una ejecución del 23,9% del total, lo que se explica en parte por su contribución al “Plan Nacional de Respuesta frente a COVID-19” tanto en insumos médicos (elementos de protección al personal médico y pruebas de PCR) como en su apoyo al “Programa de Salud Materna” del Ministerio de Salud. Por otra parte, UNFPA, contribuyó con el 11,9% del total del presupuesto ejecutado en este efecto aportando con la adquisición, distribución y capacitación al personal médico en el uso de equipos de protección personal frente a la pandemia, así como con la continuidad de servicios de salud sexual y reproductiva.

En el efecto directo 2 “Fortalecidos los sistemas productivos sostenibles, resilientes, inclusivos e igualitarios, que garantizan la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, basados en trabajo decente, desarrollo tecnológico y fortalecimiento de la economía plural, conservando y mejorando las funciones de la madre tierra: agua, suelos, bosques y biodiversidad, en el marco de los sistemas de vida”, cuatro agencias aportan con el 82,7% de la ejecución vinculada al efecto: PNUD (29%), FAO (27.3%), PMA (16,6%) y UNICEF (9.8%), esfuerzos que, en parte, estuvieron destinados a evitar las interrupciones en las cadenas de suministro de alimentos, incentivar la continuidad en el desarrollo productivo y así fortalecer los ingresos de las familias en mayor situación de vulnerabilidad.

En el efecto 3 “Las instituciones del Estado han diseñado y aplicado políticas eficientes y efectivas, basadas en evidencia orientadas a una agenda de derechos y protección social que promueven una convivencia sin violencia, una democracia intercultural y paritaria en igualdad de condiciones con acceso a servicios públicos de justicia, seguridad ciudadana y sectoriales de calidad, en diálogo permanente y participación efectiva de la sociedad civil”, cuatro agencias aportan al 88,3% de los recursos ejecutados: PNUD (27,2%), UNODC (25,5%), UNICEF (17,3%) y ONU-Habitat (18,4%). Por otra parte, vinculado a este efecto se aprecia la contribución de la OACNUDH que tuvo por objetivo dar seguimiento a los acuerdos de Paz y a la situación de los derechos humanos en el país tras el conflicto de las elecciones generales de octubre de 2020. Adicionalmente, un aporte importante a la consolidación de la paz en el país fue el trabajo conjunto del PNUD, ONU Mujeres y el Órgano Electoral Plurinacional para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos políticos de las mujeres en el proceso electoral de 2020. Por su parte, UNODC, desarrolló acciones vinculadas al combate de la corrupción en gobiernos autónomos municipales, la aprobación y reglamentación del nuevo marco normativo en materia de drogas, por citar algunos ejemplos. Por su parte ONU-Habitat contribuyó con la política pública urbana a través de la elaboración de la “Política de Ciudades”.

En relación con el efecto 4.1 “Se ha contribuido al ejercicio efectivo de derechos individuales y colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y comunidades interculturales y afrobolivianas de acuerdo con sus instituciones, saberes, conocimientos, normas y procedimientos propios en el marco de la democracia intercultural para el Vivir Bien”, que presenta menor ejecución presupuestaria (23,3%), esta se concentra en tres AFP: PNUD (41,9%), UNFPA (38,7%) y UNICEF (10,7%). Los esfuerzos en torno a este efecto estuvieron puestos inicialmente en fortalecer la instalación de los Gobiernos Autónomos Indígenas y al diseño y puesta en marcha de políticas públicas a favor de los pueblos indígenas.

El efecto directo 4.2 “Se ha fortalecido el ejercicio de los derechos de las mujeres, niñas, niños y adolescentes, promoviendo una vida sin violencia, la formulación e implementación de leyes, políticas y la provisión de servicios y presupuestos sensibles a género y derechos de la niñez, acorde con los compromisos internacionales que promueven la igualdad de género y generacional, la descolonización y la despatriarcalización” presenta una alta ejecución, que alcanza 73,6% de los recursos comprometidos, debido principalmente a la contribución de ONU Mujeres (39,3%), UNICEF (35,6%) y UNFPA (17,6%) que sumado alcanza al 92,5% del total de recursos ejecutados en el efecto. Los esfuerzos estuvieron destinados a abordar -a través de diversas estrategias- la violencia basada en género, combatir los efectos de la pandemia en la empleabilidad de las mujeres y el análisis del impacto diferenciado de la pandemia en diversos grupos poblacionales, por ejemplificar algunas acciones emprendidas.

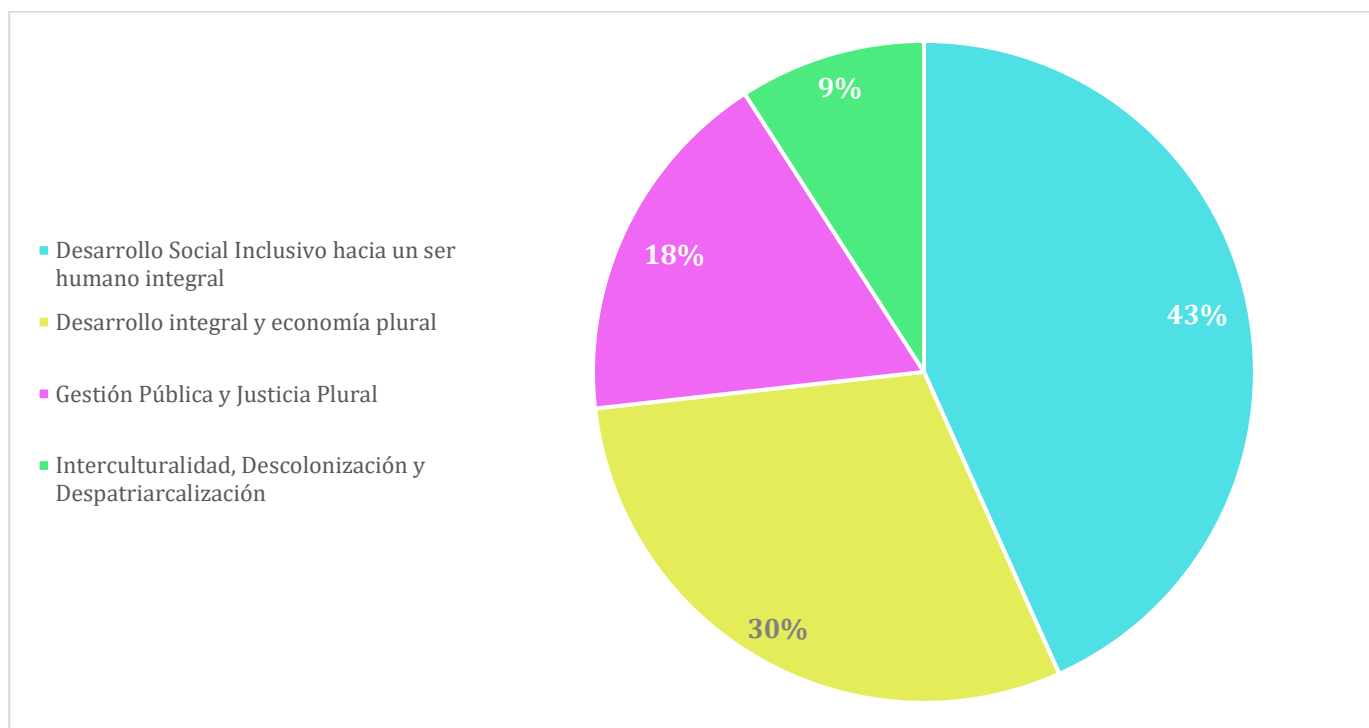
En la tabla anterior se puede observar que hubo agencias que informaron movilización de recursos en los efectos 1, 3, 4.1 y 4.2, sin haberlos proyectado en el documento original del Marco de Cooperación (UNESCO en el efecto 1, ONU Mujeres en el efecto 2, ONU-Habitat en el efecto 3, ONU Mujeres en el efecto 4.1, PNUD y OIT en el efecto 4.2). Como también muestra la movilización de recursos efectuada por OACNUDH que, como se señaló anteriormente, no comprometió recursos en la implementación de ninguno de los efectos del MC. Esto muestra que, durante el período de vigencia del UNDAF, y en adición a lo inicialmente programado, se pudo dar respuesta a las nuevas necesidades del contexto del país.

Hallazgo 13

La ejecución del presupuesto de los grupos de resultado es heterogénea y depende de la temática que abordan.

En primer término y como se puede apreciar en el gráfico siguiente la participación en la ejecución del presupuesto presenta una heterogeneidad importante de un grupo de resultado a otro, cuyos márgenes se encuentra entre el 9% vinculado al grupo de resultado 4 y un 43% del Grupo de Resultado 1.

Gráfica 4: Eficiencia del gasto según Grupos de Resultado del Marco de Cooperación.



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por OCR.

El margen de variación señalado anteriormente se refuerza con los datos que se pueden observar en la siguiente tabla, en donde la ejecución financiera respecto de lo proyectado por efecto del UNDAF, varía entre un 23,3% para el efecto 4.1 y un 105,5% para el efecto 1. Según la información proporcionada en los informes anuales de los Grupos de Resultado, se puede apreciar cómo la situación de contexto tuvo una incidencia importante en los avances en las acciones de estos. Esto se manifiesta de modo contundente en el caso del Grupo de Resultado organizado en torno al efecto 4.1, debido a que, si se comparan las acciones emprendidas en el año 2018 con las realizadas en años posteriores, se puede apreciar una variación

temática, que se explica principalmente por el acontecer político del país y posteriormente por los efectos de la pandemia de COVID-19. Para ilustrar la situación descrita, se puede apreciar que, en el año 2018, se realizó un trabajo directo con las autoridades de gobierno en políticas públicas destinadas a los pueblos indígenas (implementación de políticas de género y salud sexual y reproductiva, política de justicia plural, políticas públicas sobre migración y cambio climático) y en sentar las bases de los tres primeros Gobiernos Autónomos Indígena Originario Campesinos (GAIOC)⁹⁷. No obstante, para el año 2020, el trabajo estuvo centrado principalmente en la prevención de la violencia de género y en la generación de recomendaciones para atender las problemáticas y necesidades específicas de los pueblos indígenas en torno a la pandemia para la protección de su derecho a la libre determinación y consulta.

De acuerdo con lo señalado en las entrevistas, en relación con el Grupo de Resultado 1: “Incrementado el acceso a servicios de calidad, sostenibles, asequibles e igualitarios en educación, salud, agua, saneamiento y promoción de higiene” la alta ejecución presupuestaria se explica por los gastos vinculados a enfrentar la pandemia. Apoyaron al Estado en la respuesta ante el COVID-19 como fue el caso del redestino de los equipos para el diagnóstico de la tuberculosis adquiridos por el PNUD, que fueron útiles para la detección del Coronavirus, el apoyo a la estrategia de aislamiento de casos leves en el contexto del COVID-19 o la vacunación contra el COVID-19 en Pando- así como también la “reinstalación” de diversas iniciativas vinculadas a garantizar el derecho a la educación.

Tabla 10: Presupuesto proyectado y ejecutado por efecto

Prioridad Estratégica	Efectos	Monto Total Proyectado USD	Presupuesto Ejecutado (2018-2021) USD	% de ejecución del presupuesto comprometido
Desarrollo Social Inclusivo hacia un ser humano integral	Efecto 1	58.031.821	61.204.520	105,5%
Desarrollo integral y economía plural	Efecto 2	75.752.980	42.317.075	55,9%
Gestión Pública y Justicia Plural	Efecto 3	36.332.706	24.951.446	68,7%
Interculturalidad, Descolonización y Despatriarcalización	Efecto 4.1	8.164.831	1.904.314	23,3%
	Efecto 4.2	14.911.267	10.978.710	73,6%
Total		193.193.605	141.356.065	73,2%

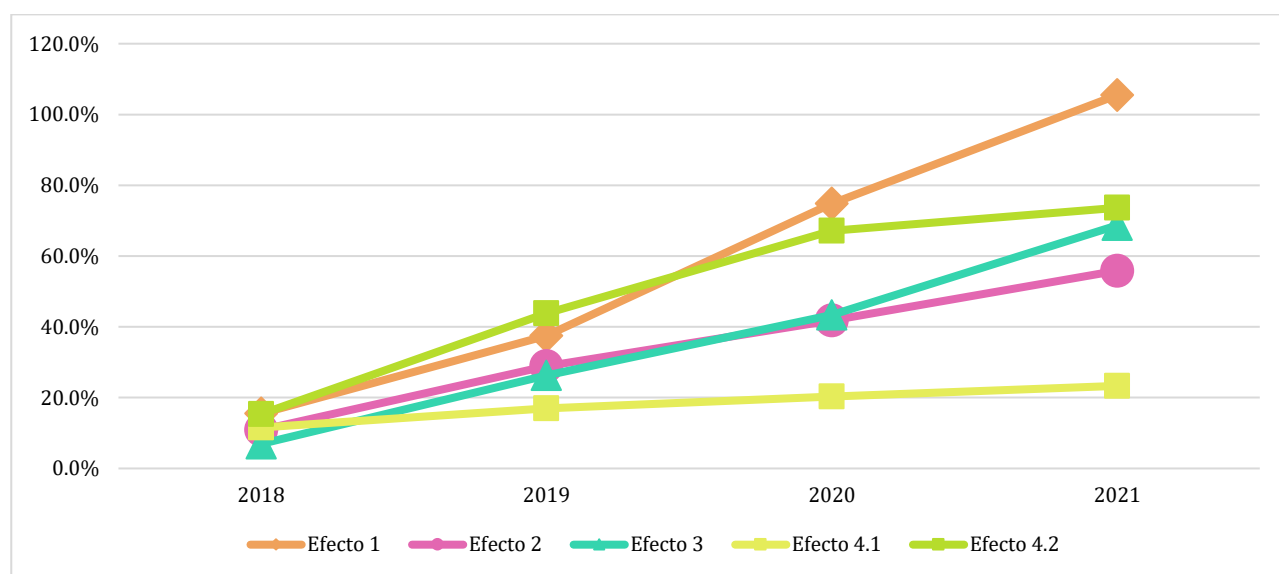
Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por AFP.

Otro efecto directo que presentó una alta ejecución presupuestaria es el 4.2. “Se ha fortalecido el ejercicio de los derechos de las mujeres, niñas, niños y adolescentes, promoviendo una vida sin violencia, la formulación e implementación de leyes, políticas y la provisión de servicios y presupuestos sensibles a género y derechos de la niñez, acorde con los compromisos internacionales que promueven la igualdad de género y generacional, la descolonización y la despatriarcalización” que ascendió a un 73,6% y se explica principalmente por las distintas campañas de sensibilización realizadas.

Respecto de la ejecución presupuestaria acumulada a través de los años, es posible observar que el efecto directo 1 ha presentado un aumento sostenido en la ejecución. Los efectos directos 2, 3 y 4.2 presentaron un incremento en la ejecución entre el 2018 al 2019, pero disminuyó en el año siguiente. En contraste, el efecto 4.1 presentó una disminución sostenida en los recursos ejecutados desde el año 2018 al 2020, situación que se condice con la apreciación de que las condiciones de contexto incidieron de manera importante en su implementación. Las variaciones acumuladas en la ejecución presupuestaria se pueden apreciar en la tabla siguiente:

⁹⁷ Charagua (Santa Cruz), Raqaypampa (Cochabamba) y Uru Chipaya (Oruro).

Gráfica 5: Presupuesto ejecutado acumulado según efecto por año



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por OCR.

Hallazgo 14

La planificación y los proyectos realizados en el marco de la respuesta al COVID 19 no fue considerada en el Marco de Cooperación, sino que fue trabajada como una herramienta independiente (SERP) en que para determinar el portafolio de proyectos se utilizaron criterios de selección de iniciativas que favorecieron el trabajo conjunto de las AFP.

Los proyectos que elaboraron las AFP como respuesta a la situación provocada por la pandemia COVID-19 no fueron incluidos en el Marco de Cooperación, tanto porque se dieron en un momento posterior a su firma como también porque no fueron firmados con el gobierno.

El trabajo desarrollado por el SNU en el país respecto de la pandemia consistió en la elaboración de una cartera de proyectos por un monto ascendente a USD 200.504.500 que contempló USD 50.949.777 de recursos disponibles a la firma del MC. La cartera preparada, que se muestra en la tabla siguiente, fue priorizada utilizando como criterio la colaboración de las agencias en el análisis de la problemática y las posibilidades de solución conjunta. Esta forma de abordar la emergencia impulsó, por una parte, una visión sistémica de la emergencia y, por otra, aportó soluciones pertinentes e integradas a una situación compleja y multivariada y, por ello, más eficiente en la utilización de los recursos.

Tabla 11: Proyectos priorizados de la cartera SERP.

Pilar	AFP del SNU	Descripción	Recursos Disponibles USD	Recursos por Movilizar
1	ONU OPS/OMS	Apoyo al desarrollo de la Industria Farmacéutica en Bolivia (Transferencia de Tecnología, Recursos humanos, Inversión, Buenas Prácticas de Manufactura, marco Regulatorio, Coherencia de Política Pública, Incentivos). En coordinación y con la asistencia técnica de OMS/OPS.	0	USD3.000.000
1	OPS PMA UNICEF	Centros de Recuperación para pacientes positivos leves en el marco de la Estrategia Nacional de Salud frente a COVID-19.	1.500.000	USD 2.000.000
1	ONU MUJERES PNUD UNODC UNFPA UNV	Identificar las necesidades de pueblos indígenas más vulnerables, priorizando la respuesta a las necesidades más prácticas de mujeres y niñas frente al contexto COVID-19, en el marco de la Estrategia Coordinada de Género.	120.000	USD 1.000.000

Pilar	AFP del SNU	Descripción	Recursos Disponibles USD	Recursos por Movilizar
2	Interagencial	Asistencia técnica en la respuesta pública y redes de protección social mediante el desarrollo de un esquema de ingreso básico universal de emergencia.	0	USD 7.000.000
2	ONU-HABITAT UNICEF	Programa de atención y recuperación integral en comunidades urbanas vulnerables. (También relacionado con 2.3. Garantizar la continuidad y la calidad de los servicios de agua y saneamiento).	150.000	USD 950.000
2	ONU-HABITAT FAO	Desarrollo e implementación de estrategias locales de seguridad alimentaria con énfasis en comunidades vulnerables (También relacionado con Pilar 3, Apoyo en la productividad y desempeño).	68.000	USD 350.000
2	OIM PMA	Apoyo a migrantes vulnerables con la provisión de alimentos.	49.500	USD 1.000.000
2	FAO FIDA PMA	Desarrollo de una iniciativa de agricultura sostenible con asistencia técnica y extensión rural (ATER).	65.000	USD 1.700.000
2	ONU MUJERES ONU-HABITAT UNICEF UNFPA	Elaboración de una guía de implementación local de la Estrategia Nacional de Prevención de la Violencia y su implementación en municipios piloto.	20.000	USD 280.000
2	OIM ONU MUJERES	Apoyo en la implementación de la política quinquenal contra la trata de personas, con enfoque de género y generacional.	1.124.800	USD 2.000.000
2	UNICEF ONU MUJERES UNFPA	Guías de financiamiento para la respuesta a la violencia contra mujeres, niños y niñas.	834.000	USD 1.000.000
3	OIT	Apoyo al desarrollo productivo y continuidad empresarial de las MiPyME a través estudios sobre el impacto del COVID-19 en el tejido empresarial y generación de estrategias para su reactivación; implementando mecanismos y medidas de bioseguridad laboral, salud y seguridad en el trabajo, producción más limpia, incremento de la productividad y mejora de condiciones laborales e igualdad de género; promoviendo su sostenibilidad, responsabilidad y competitividad; proponiendo incentivos para la formalización y generando capacidades para la internacionalización de mercados.	710.000	USD 2.000.000
3	ONUDI	Producción Agroindustrial de Quinoa Real Orgánica Boliviana, en tierras "No Tradicionales" (fuera de la zona tradicional del Inter salar) del Altiplano Boliviano; apoyando el desarrollo en innovación, tecnología y fabricación de maquinaria. Elaboración industrial de alimentos procesados en base a quinoa y posterior inserción a cadenas de valor, (fase preparatoria: Diagnostico, caracterización de las tierras no tradicionales del altiplano Boliviano, definición del modelo de negocio, propuesta de ajuste del marco jurídico).	0	USD 3.000.000
3	ONU MUJERES	Fortalecimiento de las capacidades productivas y comerciales de los negocios de mujeres (asociativos e individuales) con soporte tecnológico.	0	USD 7.000.000
3	PNUD	Identificación de mercados potenciales para sectores productivos bolivianos cuya transformación tecnológica les permita incorporarse a la nueva dinámica económica mundial intensiva en el uso de soluciones digitales y	0	USD 5.000.000

Pilar	AFP del SNU	Descripción	Recursos Disponibles USD	Recursos por Movilizar
		comercio electrónico; asistencia técnica especializada en las transformaciones tecnológicas identificadas.		
3	PNUD Interagencial	Plataforma de financiamiento colectivo (Crowdfunding) para financiar a la población más vulnerables impactada por el COVID-19 Mitigación del impacto del Covid-19 en la economía y el empleo de mujeres trabajadoras del sector informal, incorporando aspectos clave vinculados a derechos económicos, igualdad de género y de trabajo decente. Asistencia técnica para el cierre de brechas digitales y tecnológicas de manera que los negocios en manos de mujeres puedan reconvertir sus planes de negocio y acceder a marketing digital y e-commerce. <i>E-trade and digital solutions to overcome rural poor increased obstacles to market access and AT related to COVID-19 Pandemic</i> (Soluciones digitales y de comercio electrónico para superar los obstáculos crecientes de los pobres rurales para el acceso al mercado y la TA relacionados con la pandemia de COVID-19).	300.000	USD 15.000.000
3	OIT PNUD ONU MUJERES UNCDF	Inversiones verdes, sociales y de género para el desarrollo sostenible en un contexto de recuperación post covid-19 en Bolivia: Diseño de soluciones de financiación y prestar asistencia técnica en las esferas del medio ambiente, el trabajo, la igualdad de género y la recuperación posterior a la pandemia del COVID-19, con el fin de impulsar la inversión pública y privada y alinear gradualmente los mercados financieros con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y las prioridades nacionales, así como mejorar el rendimiento y el impacto de la inversión de los sectores público y privado.	0	USD 9.900.000
3	OIT PNUD ONU MUJERES	Mitigación del impacto del Covid-19 en la economía y el empleo de mujeres trabajadoras del sector informal, incorporando aspectos clave vinculados a derechos económicos, igualdad de género y de trabajo decente.	850.000	USD 5.000.000
3	OIM OIT	Apoyo a la integración socioeconómica e inserción laboral de migrantes en Bolivia, con trabajo decente.	0	USD 5.000.000
3	FAO UNICEF PMA UNODC	Programa Conjunto que tiene como propósito catalizar inversiones estratégicas para implementar modelos innovadores de financiamiento público-privado para el desarrollo de actividades económicas sustentables, la conservación y restauración de funciones ambientales en áreas vulnerables a la pobreza y el cambio climático de la Amazonia y Chiquitanía boliviana.	0	USD 9.000.000
3	Interagencial	Acciones de apoyo a Pueblos Indígenas (Componente: Económico, incluida la intervención Gran Chaco Americano (Argentina, Bolivia y Paraguay).	0	USD 3.500.000
3	ONUDI PNUD	Asistencia técnica para el diagnóstico, elaboración e implementación de un proyecto de Fortalecimiento de ecoparques industriales como herramienta de apoyo al sector productivo nacional.	0	USD 2.000.000

Pilar	AFP del SNU	Descripción	Recursos Disponibles USD	Recursos por Movilizar
4	ONU DI	Política de Desarrollo Industrial, desarrollar capacidades y metodologías en el Estado para generar una política de desarrollo inclusivo y sostenible y recuperación industrial. (Misiones prospectivas, generación de bases institucionales, eventos nacionales e internacionales para el establecimiento de lineamientos base en la política de desarrollo industrial/ manufacturero y elaboración del documento del proyecto). En coordinación interagencial.	0	USD 2.000.000
4	ONU DI	Plan de Recuperación Industrial, determinar el estado de situación en las PyMEs y la industria post COVID, definir las líneas estratégicas para promover una recuperación industrial inclusiva y sostenible, articulando el sector manufacturero a cadenas de valor con énfasis en MIPyMEs, Due Diligence, Reingeniería de las empresas productivas públicas. En coordinación interagencial.	0	USD 1.000.000
5	PNUD ONU-HABITAT ONU MUJERES	Apoyo al desarrollo y financiación de planes locales de recuperación integral con enfoque en grupos y comunidades vulnerables.	250.000	USD 1.450.000
5	OIM FIDA	Fortalecimiento de las capacidades del gobierno nacional y de los gobiernos departamentales y municipales para abordar la relación migración - medio ambiente -cambio climático y promover la resiliencia de los medios de vida, reduciendo los impactos negativos de la migración y maximizando los beneficios para el desarrollo de las comunidades de origen y de destino.	0	USD 3.000.000
1	PNUD, PLAN INTERNACIONAL, OPS/OMS	Proyecto ECHO-Unión Europea Fortalecimiento de las capacidades de respuesta a la COVID-19 en establecimientos de salud y comunidades indígenas vulnerables en el departamento de Santa Cruz, Bolivia (municipios Cabezas, Camiri, Gutiérrez y Charagua)	s/i	EUR 700.000
1	PNUD, FAN, OPS/OMS	Proyecto ECHO-Unión Europea Fortalecimiento a las capacidades de preparación y gobernanza inclusiva de las comunidades indígenas y campesinas y las redes de salud de la Chiquitanía en riesgo de incendios forestales en contexto del COVID-19.	s/i	EUR 600.000
1	UNICEF, OPS/OMS	Proyecto de fortalecimiento de la cadena de frío en el país	s/i	USD 831.000
Total USD			6.041.300	94.130.000
Total EUR				1.300.000

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por OCR y AFP.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el monto total de los proyectos priorizados alcanzó los USD94.130.000 y EUR1.300.000, con una disponibilidad de recursos de USD6.041.300.-

Hallazgo 15

El análisis costo-efectividad del modelo de gestión del Marco de Cooperación se ve limitado debido a la falta de información disponible de los indicadores vinculados a los resultados y a los productos por parte de los Grupos de Resultado (Pregunta 7).

No fue posible realizar el análisis costo-efectividad ya que la información proporcionada está fragmentada, contándose por una parte en los planes de trabajo anuales de los Grupos de Resultado y, por otra, con informes narrativos anuales entre los cuales no es posible establecer el cumplimiento o logro debido principalmente a que no dan cuenta del seguimiento de los indicadores tanto a nivel de producto como de resultados.

Para el análisis costo-efectividad se requiere establecer la relación entre la eficiencia del gasto y el logro de los resultados y productos comprometidos. Para este Marco de Cooperación es posible establecer con claridad el gasto vinculado a cada efecto y por consiguiente el gasto asociado a cada grupo de resultado, no obstante, debido a la falta de seguimiento de los indicadores vinculados a los productos y a los resultados, el logro de estos es difícil de precisar.

Para efectos de esta evaluación y, en relación con los indicadores vinculados a los efectos, se realizó un proceso de levantamiento de información secundaria que permitió establecer el cumplimiento de un tercio de los indicadores comprometidos, si este nivel de cumplimiento se compara con el presupuesto gastado (73,2%) se podría señalar que el costo-efectividad es bajo. No obstante, esta afirmación carece de sustento, debido principalmente, a que la formulación de los indicadores vinculados a los efectos adoleció de problemas de formulación y de medición vinculados a otros factores señalados en el acápite anterior.

Por otra parte, cabe señalar que no contar con un sistema de seguimiento que permita medir el progreso en la realización de los productos impide registrar su contribución a la consecución de los resultados propuestos. Esta concatenación lógica entre acciones, productos y resultados da cuenta de la efectividad de la matriz de resultados. Finalmente, cabe señalar que las limitaciones del sistema de seguimiento impiden alimentar eficientemente la toma de decisiones de los distintos actores del SNU involucrados en la implementación del Marco de Cooperación.

4. Sostenibilidad

Hallazgo 16

El SNU ha contribuido a la sostenibilidad de acciones fundamentales para el mantenimiento de la paz y prevención de conflictos como una estrategia que promueve el fortalecimiento de sus instituciones democráticas y la gobernanza en el país como un pilar para el desarrollo de otras áreas de cooperación (Pregunta 8).

Durante la implementación del MC en Bolivia sucedieron un conjunto de situaciones que dieron lugar a escenarios político-institucionales muy complejos, existiendo un relativo consenso en la manera en que estos cambios afectaron no sólo las perspectivas de sostenibilidad de los resultados alcanzados, especialmente en términos de fortalecimiento de capacidades de los socios estratégicos del SNU sino también la propia estabilidad política del país y la confianza de la ciudadanía en sus instituciones democráticas. Existen dos ámbitos en los cuales la institucionalidad pública logró fortalecerse y mostrar perspectivas de sostenibilidad: la inclusión en la agenda pública de las nuevas prioridades de gobierno, muchas de las cuales están relacionadas con la agenda del MC y la mejora de las capacidades individuales y organizacionales en instituciones públicas estratégicas.

Según las entrevistas, el Sistema de Naciones Unidas (SNU) contribuyó a la sostenibilidad de un conjunto de acciones de las diferentes áreas del Marco de Cooperación, especialmente en: mantenimiento de la paz y prevención de conflictos violentos; reducción de riesgos de desastres; prevención y respuesta a la pandemia de COVID-19; fortalecimiento de capacidades de las instituciones públicas en materia de justicia electoral; salud y seguridad alimentaria; garantías del derecho a la educación y de las autonomías indígenas.

Por ejemplo: en el caso del fortalecimiento del Ministerio de Salud y Deportes (MSD) y del Órgano Electoral Plurinacional (OEP) y, a partir del trabajo interagencial de varias AFP, se ha logrado articular la respuesta y adaptabilidad a contingencias del contexto político-institucional, social, económico y sanitario, con estrategias de fortalecimiento de largo plazo en ambas instituciones.

Entre los mecanismos o estrategias diseñadas para aportar sostenibilidad a los resultados, se aprecian con mayor contundencia: el fortalecimiento de las capacidades -conocimientos, herramientas y equipamiento- de las instituciones y un conjunto de manuales, protocolos y guías sobre los mecanismos de gobernanza en los niveles nacionales y subnacionales⁹⁸.

Por otra parte, los socios estratégicos en la promoción y defensa de derechos humanos y la promoción del diálogo y la reconciliación para la prevención de conflictos y construcción de paz señalan que las contribuciones de Naciones Unidas no estuvo centrada exclusivamente en la institucionalidad pública sino que también incluyó un eje de trabajo comunitario con defensores y defensoras de derechos humanos y organizaciones sociales, fortaleciendo sus capacidades y articulando medidas de protección directa de las personas en riesgo, así como también en esfuerzos de conciliación de la sociedad boliviana en mensajes y spot comunicacionales para avanzar en esa dirección.

De igual forma, dado que el SNU trabaja con un conjunto amplio de socios que implementan acciones directas con la población priorizada, en este sentido ha sido muy importante la consolidación de alianzas con socios implementadores como por ejemplo: la Campaña Boliviana por el derecho a la Educación, Save the Children, Humanity & Inclusion y Caritas El Alto. Nuevas alianzas y convenios fueron firmados con EDUCO y con Visión Mundial. Los Socios de la Sociedad Civil demostraron flexibilidad y una enorme capacidad para adaptar sus actividades a modalidades virtuales respondiendo a la crisis de la pandemia.

Aunque a partir de las entrevistas realizadas no puede concluirse sobre los efectos de largo plazo y la sostenibilidad de esos resultados, sin embargo, tanto el acompañamiento como el monitoreo de las acciones permitió ganar la confianza y la credibilidad institucional ante las instituciones públicas, organizaciones sociales y los socios que trabajan en el campo, contribuyendo a la construcción de escenarios de paz y mayor estabilidad.

Hallazgo 17

El SNU ha contribuido a la promoción y defensa de los derechos humanos de poblaciones en situación de vulnerabilidad a través del uso de evidencia para el diseño y gestión de políticas públicas así como el fortalecimiento de las instituciones y de las capacidades de las personas y el fomento de espacios de participación ciudadana (Pregunta 8).

Las contribuciones del SNU a nivel de los grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad identificados se focalizaron principalmente en la promoción y defensa de los derechos humanos, en la igualdad de género y en la interculturalidad.

En este eje, cabe mencionar el desarrollo de estrategias de diagnóstico (generación de evidencia) y la puesta en marcha de programas de protección social y de empleo para colectivos especialmente afectados por los efectos sanitarios, económicos y sociales de la Pandemia por COVID 19. Vale mencionar que el diseño de las medidas no fue un trabajo exclusivamente de las agencias del SNU, más fue relevante el apoyo de las AFP a la institucionalidad en el marco del uso de evidencias para la gestión pública, ya que contribuyeron a **identificar las brechas en el cumplimiento de derechos**, la situación de los grupos en situación de mayor vulnerabilidad para coadyuvar **el diseño de medidas de protección social**⁹⁹. Las medidas adoptadas por el Gobierno de Bolivia, con el apoyo de diferentes AFP e instituciones multilaterales de crédito -CAF, Banco Mundial, etc.- respondieron con la entrega de bonos para las familias con estudiantes del nivel inicial y de primaria, la reducción temporal de tarifas eléctricas, así como medidas tributarias de urgencia en forma temporal. Asimismo, se creó el beneficio de la canasta familiar gratuita para 1.6 millones de familias, subsidios a la energía eléctrica y agua, diferimiento de pago de créditos y reducción del pago de servicios básicos, medidas de apoyo a los empresarios, creación del bono universal, seguro de invalidez y muerte para trabajadores del sector salud, etc.¹⁰⁰. Sin embargo, la sostenibilidad de estas medidas conlleva una planificación presupuestaria e inversión social sostenida como un aprendizaje más allá del contexto de la pandemia.

Por otra parte, en el fortalecimiento de la institucionalidad pública con competencias en promoción y defensa de los derechos de los **niños, niñas, adolescentes y personas adultas mayores**, se destacaba la promoción de propuestas para espacios de

⁹⁸ ONU Mujeres conjuntamente con ONU-Habitat, desarrolló 14 guías con los gobiernos locales para garantizar la incorporación del enfoque de género y las acciones por el empoderamiento de las mujeres para la garantía de sus derechos.

⁹⁹ Cabe señalar como ejemplos: el apoyo de UNICEF a la Encuesta de Primera Infancia (EPI) del 2018 y en conjunto con UNFPA a las Encuestas de Demografía y Salud, así como también el Estudio "Impacto socioeconómico de la pandemia de la COVID-19 en Bolivia" impulsado por PNUD (2021), el Estudio sobre Seguridad Alimentaria a nivel local impulsado por el PMA, el "Balance de los efectos observados del Coronavirus COVID-19 sobre la niñez y adolescencia en Bolivia"; "Crisis sanitaria e impactos sobre la pobreza infantil"; "Crisis sanitaria, shock de ingresos y asistencia escolar"; "Derechos de niñas y niños trabajadores: tendencias, condiciones y políticas para reducir el trabajo infantil", estos últimos de UNICEF. Igualmente, con el Centro de Investigaciones Sociales dependiente de la Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia se realizó el Informe Nacional de la Encuesta mundial de valores en Bolivia, bajo la coordinación de UNICEF y UNFPA, además de OXFAM y la ONG Bolivia Ciudadanía.

¹⁰⁰ UNICEF (2020) *Protección de la Niñez y Adolescencia Frente a Crisis COVID-19: Elementos para la Discusión*, pág. 13

participación para el diseño de políticas y programas públicos de gobierno: el impulso de Consejos sectoriales e intersectoriales, un **Comité Plurinacional de Niños, Niños y Adolescentes** convocando a su participación, como mecanismos específicos de la institucionalidad pública; la puesta en marcha de los **Comités Municipales de Niñas, Niños y Adolescentes** con el acompañamiento de UNICEF, que se han constituido como iniciativas en línea con la promoción del derecho a la participación ciudadana¹⁰¹. Aunque las perspectivas de sostenibilidad necesitan de una planificación y asignación presupuestaria acorde y regular, han contado con el aval del Ministerio de Justicia (2020) a través de una Resolución Ministerial específicamente adoptada. Asimismo, se han diseñado y transferido **herramientas para la inclusión de la niñez en el próximo ciclo de planificación en los gobiernos municipales y departamentales** y su difusión en el ámbito municipal. Todas iniciativas para dotar de mayores perspectivas de sostenibilidad, de control ciudadano y pertinencia las políticas públicas y programas implementados durante el período.

Estos mecanismos fueron complementados con una **estrategia de fortalecimiento de capacidades de los entornos familiares** de los niños, niñas y adolescentes durante la pandemia de COVID-19 para acompañar los procesos educativos en contextos de confinamiento, y las competencias digitales de los/las docentes -de todos los niveles, aunque con énfasis en primera infancia- de manera tal de continuar con las actividades educativas y lúdicas, y crear entornos digitales seguros¹⁰².

En lo relativo al **fortalecimiento del sistema de justicia y de protección social para el trabajo de prevención y protección frente a la violencia contra las mujeres, la atención social, y la prevención de la separación familiar**, UNODC y UNICEF han puesto en marcha diferentes iniciativas, desde la capacitación de los/las fiscales de la División de violencia para la mejora en la gestión y atención de casos de violencia contra las mujeres como también la capacitación de 7.000 funcionarios/as en estas materias. UNICEF en colaboración con el Ministerio de Justicia, el Ministerio de Gobierno y la Escuela Pública de Gestión (EGPP), capacitó 11.237 trabajadores del sistema de protección y bienestar social (incluidos policías, fiscales, trabajadores sociales, cuidadores, etc.) y se realizaron diversas capacitaciones en línea para las defensorías de niñez y adolescencia (DNA) para 231 funcionarios y personal de los hogares de atención para prevenir la separación familiar y la reducción de la institucionalización de los niños. Igualmente el PNUD desarrolló propuestas para el Nuevo Código de Procedimiento Penal Boliviano en coordinación con el Ministerio de Justicia y la Ley 260 "Ley Orgánica del Ministerio Público" elaborados a partir de la revisión documental del Código vigente en el país y en coordinación con el equipo técnico del Ministerio.

El SNU, a través de UNFPA y ONU Mujeres brindó asistencia técnica -en formato virtual- a los **dispositivos de atención pública a la violencia contra las mujeres, la reparación integral del daño a mujeres víctimas de la violencia y la investigación y persecución penal, mediante el fortalecimiento de competencias de 239 jueces y juezas en 9 departamentos, y de 136 fiscales asignados/as**. En marco del Plan de especialización de la Fuerza Especial de lucha contra la violencia 27 funcionarios/as tomaron el "Curso de especialización, sobre atención e investigación".

En relación con la promoción y defensa de derechos de las personas en situación de movilidad, y con apoyo de OIM el Viceministerio de Justicia y Derechos Fundamentales ha logrado fortalecer el diseño y puesta en marcha de políticas públicas, y avanzar en una **Política Provisional contra el Tráfico de Personas (2021-2025)**. Además, se ha logrado **fortalecer la transparencia y las capacidades en la gestión de las contrataciones públicas** -en sus niveles locales- a través de la capacitación de funcionarios/as municipales con apoyo de UNODC.

Persisten brechas en el trabajo para la promoción y protección de derechos de las personas afrodescendientes; en el trabajo con las mujeres indígenas y en la definición amplia y creciente de enfoques, conceptos y herramientas para el trabajo intercultural y la inversión social del Estado bajo las nuevas estructuras y funciones de la administración pública.

Hallazgo 18

Las ventajas y fortalezas del Sistema de Naciones Unidas se centran en la capacidad de concertar alianzas multinivel, en movilizar recursos y desplegar experticia en áreas estratégicas de desarrollo (Pregunta 9).

Las fortalezas del SNU que aportan a la sostenibilidad de los resultados del MC se centran en la **generación de espacios de diálogo político de alto nivel; al fomento de la provisión de experticia técnica en ciertas áreas estratégicas y la movilización de recursos** para programas regulares y de acción humanitaria. Sin embargo, la generación de evidencia, datos, uso de tecnología y la transferencia de conocimientos/herramientas a los socios estratégicos para su apropiación tiene por el momento carácter potencial y un amplio margen de mejora.

¹⁰¹ Art 12. Convención sobre los Derechos del Niño de Naciones Unidas (1989).

¹⁰² Informe Anual de los Grupos de Resultados (2020). GRUPO DE RESULTADOS N° 1 "Desarrollo Social Inclusivo hacia un Ser Humano Integral" Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para vivir Bien en Bolivia, febrero de 2021.

La importancia del acceso a la **experiencia internacional comparada** en el contexto latinoamericano, la generación de evidencia y la experticia en áreas estratégicas constituye un importante componente del SNU valorado por los socios estratégicos. Esto se ha puesto de manifiesto en los esfuerzos de *mejora de la calidad educativa (ODS 4)*, donde socios estratégicos como el *Observatorio Plurinacional de la Calidad de la Educación de Bolivia* plantearon la importancia que tuvo el fortalecimiento de capacidades a través del intercambio de experiencias¹⁰³ entre decisores de política pública, la valoración del aprendizaje de estudiantes a través de la aplicación del operativo 2019, la capacitación del personal técnico para la mejora de los procesos educativos¹⁰⁴, y el aseguramiento de **partidas presupuestarias acordes y regulares**.

Por otra parte, el **fortalecimiento de capacidades a nivel municipal**¹⁰⁵, la apropiación de los avances en la educación intercultural bilingüe y el trabajo en línea con la legislación vigente, resultan aspectos fundamentales para afianzar los mecanismos complementarios a los esfuerzos de mejora de la calidad educativa tanto del Estado, como de las AFP del SNU y las agencias de cooperación internacional. También cabe mencionar la realización de estudios como el de “Generación de Nuevos Instrumentos para el Financiamiento Municipal”, desarrollado por ONU-HABITAT con apoyo de la cooperación de la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (SIDA)¹⁰⁶, y las subsecuentes recomendaciones estratégicas para la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades (PNDIC) de Bolivia. Las medidas de fortalecimiento de capacidades municipales de 22 municipios contemplaron el desarrollo participativo y multiactor de hojas de ruta para el desarrollo estratégico urbano durante los próximos 15 años (Agendas Urbanas Locales)¹⁰⁷.

La cuestión de la **apropiación de las herramientas, metodologías, tecnología y conocimiento técnico** se verifica en varias de las áreas estratégicas como una clave para ampliar las perspectivas de sostenibilidad de los resultados alcanzados. En materia de medio ambiente y, a partir de las entrevistas realizadas, la estrategia de asistencia técnica mediante la contratación de **consultorías especializadas** que prestan servicios a los socios estratégicos es valorada, sin embargo, es preciso articular **mecanismos de transferencia y apropiación**.

La estrategia de **fortalecimiento de capacidades institucionales-operativas** a través de la provisión de equipamiento de laboratorio, insumos de protección y otros ítems se ha mostrado más claramente en el ámbito de la respuesta y prevención del COVID-19, se deben mirar de cara a nuevo ciclo de programación para diseñar transferencia de capacidades de manera permanente y sostenible en el tiempo para enfrentar futuras crisis sanitarias.

En el ámbito educativo, también se han puesto en práctica **estrategias de fortalecimiento mediante el suministro de bienes o servicios**, tales como kits escolares para los propios niños, niñas y adolescentes; material didáctico para un conjunto de gobiernos municipales -El Alto e Independencia- y las comunidades indígenas de Urubichá y San Antonio de Lomerío, y el suministro de elementos de bioseguridad a establecimientos escolares. El apoyo técnico de UNICEF se complementó con el suministro de equipo de protección personal (EPP) y suministros de higiene para garantizar la continuidad de los servicios de protección de la infancia en todo el país, poniendo los servicios a disposición de 466.451 niños en cuatro departamentos, así como la iniciativa de Maestros conectados en conjunto con MINEDU, AGETIC y empresas privadas. Asimismo, debido a la emergencia sanitaria UNFPA brindó apoyo para que servidores/as públicos/as del Ministerio Público (FGE e IDIF) y FELCV con insumos de bioseguridad para garantizar la continuidad de los servicios en la atención, protección y sanción de la violencia contra las mujeres. Estas estrategias de suministro de bienes o servicios no han tenido lugar de manera aislada, sino que se han inscrito en **programas e intervenciones más amplias**, con una visión de fortalecimiento de largo plazo, en un contexto de respuesta ante la emergencia de COVID-19.

¹⁰³ UNESCO y UNICEF pusieron en marcha estrategias de generación de evidencia. Mientras que UNICEF desarrolló el Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019) del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE), que incluyó a Bolivia; UNICEF apoyó al Observatorio Plurinacional de la Calidad de la Educación para realizar un estudio sobre los conocimientos, actitudes y prácticas de los docentes sobre el uso de herramientas virtuales que ha sido fundamental para el Ministerio de Educación en las discusiones preliminares que condujeron al plan 2021. Ver: https://www.minedu.gob.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=4675:resultados-de-evaluacion-de-aprendizajes-en-bolivia&catid=182&Itemid=854

¹⁰⁴ Observatorio Plurinacional de la Calidad de la Educación de Bolivia (2016) Plan Estratégico Institucional 2016-2020.

¹⁰⁵ Creación de Consejos de Educación Socio-Comunitaria (CESC) y gobiernos estudiantiles.

¹⁰⁶ ONU HÁBITAT (2021) GENERACIÓN DE NUEVOS INSTRUMENTOS PARA EL FINANCIAMIENTO MUNICIPAL. Disponible en: https://bolivia.un.org/sites/default/files/2021-10/5.%20GENERACION-DE-NUEVOS-INSTRUMENTOS_UNH-BOLIVIA.pdf

¹⁰⁷ Estas ciudades son: Ascensión de Guarayos, Bermejo, Camiri, Cobija, Monteagudo, Potosí, Punata, Quillacollo, Riberalta, Rurrenabaque, Sacaba, San Ignacio de Velasco, Sipe Sipe, Sucre, Tarija, Tiquipaya, Trinidad, Uncía, Villazón, Vinto, Warnes y Yacuiba. Ver: [ONU-Habitat: 22 municipios de Bolivia están trabajando sus Agendas Urbanas Locales – Cebem](#), último acceso realizado el 6 de junio de 2022.

La presencia y el desarrollo de estrategias de fortalecimiento **con presencia territorial local** han sido destacados, además, en función de su importancia para la localización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el ofrecimiento de mayores perspectivas de sostenibilidad a la **articulación de alianzas y trabajo interagencial**, no solamente con la institucionalidad pública -a través de la figura de las municipalidades- sino de las organizaciones de la sociedad civil y los propios grupos de personas en situación de vulnerabilidad hacia quienes las políticas, programas e intervenciones de gobierno, sociedad civil y otros actores en el territorio están dirigidas. Dada la diferente configuración de la presencia de las AFP en Bolivia, no todas ellas tienen presencia en los territorios con oficinas de campo, mientras que otras optan por implementar programas e iniciativas mediante la figura de socios implementadores, generalmente organizaciones de la sociedad civil, o consultores. Otras, apelan más bien al trabajo directo con la institucionalidad pública a escala municipal o bien departamental. La Misión al Gran Chaco Americano que tuvo lugar a fines de noviembre de 2021¹⁰⁸ ha sido destacada -en el trabajo de los grupos de discusión- como una práctica, no solamente del trabajo interagencial de las diferentes AFP de Naciones Unidas en Bolivia, sino de la presencia territorial y la interlocución con instituciones y referentes locales del Estado y de la sociedad civil, ofreciendo además espacios de diálogo para la identificación conjunta de necesidades con participación comunitaria en macro territorios.

A nivel local el **apoyo al fortalecimiento de las nuevas entidades de la administración pública**. Se trabajó con los gobiernos autónomos municipales (GAMs) de Ascensión de Guarayos, Bermejo, Camiri, Cobija, Monteagudo, Potosí, Punata, Quillacollo, Riberalta, Rurrenabaque, Sacaba, San Ignacio de Velasco, Sipe Sipe, Sucre, Tarija, Tiquipaya, Trinidad, Uncía, Villazón, Vinto, Warnes y Yacuiba, mediante la formulación de agendas territoriales de desarrollo (PNUD). A nivel a departamental, la Gobernación de Tarija formuló “La Agenda departamental 2030” basada fundamentalmente en el Índice de Pobreza Multidimensional 2019 (IPM), así como en el resultado de procesos de diálogo social en diferentes áreas de desarrollo.

Finalmente, las **estrategias de comunicación conjunta** interagencial -tales es el caso de PMA, UNESCO y UNICEF- han tendido a centrarse en el retorno seguro a la escuela luego de la fase de confinamiento, sin embargo, no han sido referidas de manera sistemática en el seno de las entrevistas con informantes clave y grupos de discusión.

Un factor adicional que constituye una ventaja sistemática mencionada en las entrevistas y grupos de discusión reside en la **confianza, la credibilidad institucional y la neutralidad** para articular los espacios de diálogo con las instancias del Estado -principalmente a nivel central- en contextos de alta inestabilidad y conflictividad.

Hallazgo 19

Persisten enfoques, marcos, herramientas y recursos más centrados en las intervenciones que en el impacto del trabajo conjunto de las AFP del Sistema de Naciones Unidas (Pregunta 9).

Entre las debilidades que presenta el SNU para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados en el MC, en las entrevistas se destaca: la limitada visión centrada en el impacto de la contribución conjunta y global de todas las AFP; las asimetrías en el uso de plataformas y soportes tecnológicos y de información, de estudios, de aprendizaje y memoria institucional; las debilidades de las instancias de reflexión estratégica colectiva -incluyendo la proyección presupuestaria- y la falta de difusión de las actuaciones conjuntas entre las instituciones, organizaciones y personas socias.

Se han identificado diferentes iniciativas para brindar datos actualizados sobre el estado de la población y desarrollo al nivel nacional y territorial. Cabe mencionar el caso de UNFPA y su apoyo al proceso de elaboración del proyecto de Censo de Población y Vivienda, la movilización de fondos y asistencia técnica para la Encuesta Demografía y Salud en conjunto con UNICEF y el apoyo al Instituto Nacional de Estadística (INE). Por otra parte, UNFPA y OPS han apoyado al MSD en el fortalecimiento del Sistema de hechos vitales y en el establecimiento de alianzas con el Sistema de Registro Civil.

No obstante, se siguen identificando brechas en la generación y sistematización de datos en todos los ámbitos, lo cual limita el diseño y puesta en marcha de políticas públicas basadas en evidencia y con una cobertura adecuada y focalizada en los grupos de mayor vulnerabilidad, de manera tal de no dejar a nadie atrás. En esta línea también se encuentran las principales recomendaciones de la Misión MAPS (Mainstreaming, Acceleration and Policy Support) realizada en el país durante el 2019 que contó con la participación activa del equipo de país incluyendo el PNUD, UNFPA, UNICEF, ONU Mujeres, ONU-Habitat, PMA, UNODC, FAO y ONUDI; la cual recomendó la modernización del Sistema Estadístico Nacional y la necesidad de responder a las demandas de información de calidad.

¹⁰⁸ Misión Conjunta de Naciones Unidas a los Municipios de Machareti, Ñancaroinza, Camiri, Charagua. En el lado paraguayo del Gran Chaco se han visitado las localidades de Filadelfia, Macharety, Loma Plata, Comunidad Samaria Nivaclé, Fortín Boquerón y Asunción.

En el plano interno, las AFP del SNU han logrado -en el seno del trabajo de los Grupos de Resultados- contar con instancias de intercambio regular, planificación, seguimiento y reporte conjunto. Sin embargo, las oportunidades de establecer una reflexión estratégica y crítica de manera regular sobre los resultados que se van logrando a partir de los productos generados en cada área estratégica, son menos frecuentes.

Finalmente, pese a que se ha intentado hacer un repositorio de documentación en el marco del grupo de M&E sólo han contribuido la OCR, PNUD, UNICEF, UNFPA y ONU Mujeres. Por ende, falta una instancia en la que todas las agencias participen o fortalezcan las que existen. Es fundamental que existan repositorios comunes y dispositivos interagenciales para sistematizar los estudios e información generada, así como la disposición de la memoria institucional interagencial en un contexto de recambio de profesionales en las diferentes agencias y en el Estado.

Hallazgo 20

El SNU ha logrado concertar alianzas con instituciones públicas -en sus diferentes niveles-, organizaciones y redes de la sociedad civil, agencias bilaterales y multilaterales de la cooperación internacional y en menor medida con el sector privado (Pregunta 10).

El Sistema de Naciones Unidas ha logrado promover alianzas, más con las instituciones de gobierno, con organizaciones y redes de la sociedad civil y agencias de la cooperación internacional (a través del GRUS) que con los actores del sector privado. Existe, sin embargo, un margen de mejora para la promoción de innovaciones y una transferencia de conocimientos y herramientas para lograr una mayor apropiación por parte de los socios estratégicos y la adaptación consensuada de la Agenda 2030 en los niveles subnacionales-locales.

En el seno de las acciones de fortalecimiento del Órgano Electoral Plurinacional, PNUD promovió una plataforma multi-donante de apoyo financiero, técnico y político al proceso electoral, que se ha configurado como un espacio de apoyo a la consolidación del organismo electoral y a la vez – al igual que el GRUS- constituyó una práctica de complementariedad y articulación de los recursos de la cooperación internacional, AFP del SNU y el Gobierno.

El equipo de Naciones Unidas estableció alianzas con los municipios de Entre Ríos, Tarija, La Paz, El Alto, Cochabamba, Cobija, Puerto Villa Roel, Riberalta, Chimoré, Santa Cruz, los Ministerios de Salud, de Educación y Justicia, IPELC, UPIIP, OPCE, CDVIR, CRVIR entre otros.

Se han manifestado diferentes ejemplos de la concertación de alianzas con organizaciones de la sociedad civil -tanto nacionales como internacionales- en calidad de socios implementadores, tales como la Campaña Boliviana por el Derecho a la Educación, Save the Children, Humanity & Inclusion, Caritas El Alto, EDUCO (Child Fund International, Comunidad de Derechos Humanos, Católicas por el Derecho a Decidir, IGUAL) y World Vision.

La concertación de alianzas con actores del sector privado no ha tenido un carácter integral o sistemático en el trabajo interagencial, sino que se ha concentrado en las intervenciones y experiencias del CPD de algunas de las agencias, tal como es el caso del PNUD y el partenariado establecido con la Fundación Coca Cola, la Fundación del Banco Mercantil Santa Cruz y la Bolsa de Valores de Bolivia en el marco de la respuesta al COVID-19, o en la promoción de los ODS junto a la Asociación de Bancos Privados de Bolivia (ASOBAN) en un trabajo sobre finanzas sostenibles¹⁰⁹. En este último caso además, se promovió una *iniciativa innovadora* en tanto se trató de la implementación de un sistema de monitoreo y reporte que permite a la Banca medir el impacto de sus instrumentos financieros y reportar su contribución al desarrollo sostenible en línea con los ODS.

Otra agencia que lidera el trabajo con sector privado es UNICEF, que cuenta con importantes alianzas estratégicas para promover los derechos de niñas, niños y adolescentes. En 2021, UNICEF trabajó junto a la Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo (FINRURAL) y la Cámara de Exportadores de Bolivia (CANEB) para promover la vacunación regular y la vacunación contra la COVID-19. Como resultado destaca la articulación de este sector con el sector público a través de la participación del Programa Ampliado de Inmunización PAI. También lideró y asesoró las acciones de la mesa de niñez del Pacto Global en Bolivia, a través de la generación de evidencia a través del estudio “¿Qué están haciendo las empresas por la niñez?” y la promoción de la agenda de Derechos del Niño y Principios Empresariales. Igualmente UNICEF impulsó la alianza con Tigo Millicom para el programa Maestr@s Conectad@s, iniciativa innovadora que brindó a los docentes herramientas prácticas para adaptarse a las necesidades de enseñanza virtual. Asimismo, con Kimberly-Clark por medio del programa “Un

¹⁰⁹ Asociación de Bancos Privados de Bolivia. Finanzas Sostenibles. Banca y temas de actualidad, julio de 2021. Último acceso realizado el 4 de marzo de 2022 en el siguiente enlace: <https://www.asoban.bo/articles/85>

Abrazo Para Cada Bebé” iniciativas para el Desarrollo de la Primera Infancia (ECD). A través de su alianza con Red Uno, principal medio de comunicación a nivel nacional cuenta con espacios regulares dedicados a la promoción de los Derechos de las NNA con el apoyo de UNICEF, así como un evento anual de recaudación de fondos.

Diferentes agencias de la cooperación bilateral -España, Suecia, Suiza, Francia, Canadá, Koica, etc.- y multilateral -tales como la Unión Europea- han enfocado sus esfuerzos y compromisos con la agenda de desarrollo del país. Estos actores se encuentran articulados en el GRUS y, en todos los casos, consideran a las AFP como actores importantes en el escenario del desarrollo. No obstante, a partir de las entrevistas realizadas -y en ciertas áreas estratégicas- en algunas ocasiones se pueden generar prácticas de competencia entre las AFP y los socios estratégicos en la movilización de recursos; tal es el caso del acceso a los fondos de respuesta humanitaria de DG-ECHO.

5. Coherencia y coordinación

Hallazgo 21

La coordinación entre AFP para la implementación, monitoreo y evaluación del MC ha demostrado capacidad de adaptación de las estrategias frente a las necesidades del contexto. A nivel externo, si bien se identifican esfuerzos de coordinación, durante el periodo no se ha logrado consolidar estrategias de trabajo coordinadas y sistemáticas entre el sistema en su conjunto y las diversas contrapartes de gobierno (Pregunta 11).

En la indagación sobre las estrategias de coordinación se evidencia la existencia de un nivel de coordinación interno y un nivel de coordinación externo. El nivel de coordinación interno incorpora a las AFP del Sistema de Naciones Unidas y al Gobierno Boliviano, representado por el Ministerio de Planificación del Desarrollo. Adicional a estos actores se incorporan los niveles de Gobiernos subnacionales y locales con los cuales se observa, en algunos casos, estrategias de coordinación esporádica y vinculada a iniciativas puntuales. El nivel de coordinación externa incorpora a aquellos actores que si bien no suscriben el Marco, se involucran directa o indirectamente en su implementación. En este punto se distingue como actores relevantes a la cooperación Internacional, organizaciones de la sociedad civil, academia y sector privado, entre otros.

A continuación se presentan los factores de éxito y los obstáculos identificados durante la evaluación respecto de la coordinación de actores para la implementación del Marco de Cooperación.

Tipo de Coordinación	Ámbito de coordinación	Factores de éxito	Obstáculos
Interna	Entre Agencias, Fondos y Programas	Esfuerzos de alineación de los Programas País con el Marco de Cooperación en términos de líneas programáticas y temporalidad de los procesos.	Los sistemas de programación, de gestión y de M&E de las agencias no se han adaptado a una lógica de trabajo interagencial, integral y con una mirada de portafolio.
		Disposición de representantes de AFP para promover de forma activa el trabajo interagencial.	No se observa una visión consensuada y ampliamente reconocida de la orientación a impacto que tiene el MC, así como la contribución concreta de cada AFP a la generación de ese impacto.
		Esfuerzo de instalación temprana de equipos de trabajo en alineación con las directrices de la Reforma.	No existen estrategias instaladas para sistematizar y transmitir de forma eficiente la memoria del trabajo de los Grupos de Resultado implicando desafíos para el aprendizaje en el sistema.
		Grupos de Resultados con un funcionamiento sistemático- descrito por términos de referencia claros, liderazgo y estrategias de coordinación claras, ejercicios de seguimiento periódicos y acompañamiento sustantivo instalado por parte de la OCR.	Durante el año 2019 y a consecuencia de la crisis política-institucional los Grupos de Resultado pausaron su trabajo.

Tipo de Coordinación	Ámbito de coordinación	Factores de éxito	Obstáculos
	Con Gobierno	Esfuerzos de alineación del MC con las prioridades de desarrollo nacional en cada una de las etapas de su implementación.	La inestabilidad política y los cambios de administración dificultaron la apropiación del marco desde la institucionalidad, pese a los esfuerzos de alineación.
		A nivel subnacional un factor de éxito ha sido los esfuerzos de localización y apropiación de la Agenda 2030 y los ODS.	Existen desafíos para la articulación de una acción coordinada y coherente del SNU con los gobiernos subnacionales, superando el trabajo bilateral.
Externa	Con la cooperación internacional	Los grupos de socios para el Desarrollo como el GRUS y sus diversos subgrupos han sido un importante espacio de coordinación de una respuesta articulada a las necesidades de Bolivia, estimulando sinergias con otros actores.	Existe una competencia de las agencias por fondos lo que dificulta el trabajo conjunto y articulado, inclusive cuando existen mandatos complementarios. Existen duplicidades en la coordinación entre agencias en el GRUS para algunas áreas.
	Con las organizaciones de la sociedad civil	Existe una alta valoración de los espacios de articulación y trabajo conjunto implementados a nivel subnacional.	Desde actores de la sociedad civil se percibe una acotada coordinación entre las agencias desplegadas en los territorios y se refiere la necesidad de superar la competencia entre AFP.
	Con el sector privado	Las crisis han servido como catalizador de estrategias de trabajo coordinado con actores externos, como el sector privado, que aunque incipientes son referidas como estrategias con potencial de ser escaladas.	Se percibe una competencia entre las agencias por recursos para el trabajo con el sector privado, que dificulta el trabajo conjunto del sistema.

Fuente: Entrevistas de la Evaluación del Marco de Cooperación de Bolivia 2018-2022

Durante el periodo de implementación del Marco de Cooperación, los profundos cambios en el contexto obligaron a adaptar las estrategias de articulación y coordinación. El contexto, especialmente desafiante, requirió la adaptación de las estrategias de trabajo en términos de coordinación, tanto a nivel interno como externo, complejizando un análisis sobre la suficiencia de las sinergias alcanzadas entre los programas y proyectos.

Entre las distintas etapas se observan diferencias en: las áreas estratégicas priorizadas, la coherencia del trabajo realizado con los lineamientos y mandatos de las AFP y del gobierno, así como en la forma como se llevó a cabo la coordinación entre actores vinculados a la implementación.

En la etapa de diseño del Marco, así como en las etapas que le precedieron -formulación del CCA- se observó una activa articulación de actores a nivel de AFP, con la contraparte del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, así como otros socios estratégicos tanto de gobierno como organizaciones de la sociedad civil, academia y sector privado. En este momento, el MC se diseñó en coherencia entre el quehacer de las AFP con las prioridades de desarrollo nacional expresadas en el Plan de Desarrollo vigente en el momento y la Agenda Patriótica.

La crisis política cambió el foco del trabajo del SNU priorizando la respuesta humanitaria, el acompañamiento a los procesos políticos y el apoyo al órgano electoral. Si bien en este escenario el trabajo de los Grupos de Resultados fue pausado, se observó que existieron estrategias y espacios de coordinación de carácter estratégico que facilitaron una respuesta coherente, articulada y oportuna del SNU a la crisis como se ha mencionado en otros acápite del presente informe.

Hacia el cierre de esta etapa, se reactiva el trabajo de los Grupos de Resultados y se hacen esfuerzos para retomar un trabajo coordinado en torno al UNDAF, sin embargo la instalación de nuevas autoridades implicó esfuerzos adicionales de difusión, sensibilización y adaptación de esta hoja de ruta revistiendo importantes desafíos para el trabajo conjunto con el Gobierno entrante.

En una tercera etapa, a partir de marzo de 2020, la irrupción de la pandemia implicó nuevamente ajustes en las prioridades para la acción conjunta del sistema y una serie de desafíos adicionales para la coordinación de una respuesta articulada y coherente a las urgentes necesidades manifiestas, tanto a nivel nacional como en los diversos territorios. La respuesta a la pandemia y el apoyo brindado por el sistema en articulación con actores externos ha constituido una oportunidad para los procesos de coordinación y para las sinergias entre el trabajo de las diversas AFP, en términos del apalancamiento de un amplio volumen de recursos, la proliferación de iniciativas implementadas de forma conjunta por diversas agencias y las nuevas formas de organización del trabajo en plataformas virtuales.

Durante esta etapa, se han constituido una serie de espacios de coordinación con actores del gobierno en sus distintos niveles y dependencias que han tenido como objetivo coordinar esfuerzos, adicionalmente han continuado su funcionamiento aquellos espacios de coordinación con actores de la cooperación internacional en los cuales las propias agencias del SNU han tenido un papel de liderazgo.

Hallazgo 22

En coherencia con las prioridades nacionales de desarrollo, el trabajo territorial en alianza con gobiernos subnacionales y actores de la sociedad civil ha sido un aspecto distintivo de este UNDAF en Bolivia, que ha sido ampliamente valorado por diversos actores en el cual se identifican oportunidades de fortalecimiento y profundización de las estrategias (Pregunta 11).

Existe entre los actores consultados en el marco de la evaluación del UNDAF una amplia valoración del trabajo que realiza el SNU en los diversos territorios, el que es implementado mayoritariamente en alianza con gobiernos subnacionales, organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes desplegados en cada territorio como por ejemplo la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades. No obstante esta valoración, se identifica la necesidad de avanzar en la profundización de estrategias coordinadas para planificar, implementar, monitorear y fomentar el aprendizaje en torno a la intervención territorial. Lo anterior en tanto se perciben brechas de coordinación entre las AFP que en algunos casos han redundado en duplicidades, falta de información, competencia por recursos y una reducción del potencial de impacto del quehacer del sistema en su conjunto a nivel territorial.

En este sentido, y con base en el análisis de los antecedentes revisados en esta evaluación, se identifican desafíos para fortalecer la instalación de capacidades en los territorios, ya sea mediante el despliegue territorial del Sistema, el fortalecimiento de socios implementadores o de otras estrategias que puedan definirse. Lo anterior con el objetivo de fortalecer la coordinación entre las AFP y otros actores desplegados en los territorios.

Hallazgo 23

Con excepción del periodo de la crisis política de 2019, los Grupos de Resultados han tenido un funcionamiento regular en el que persisten importantes desafíos para propiciar sinergias entre ellos, con otros grupos interagenciales y con programas de las AFP (Pregunta 12).

Si bien se aprecian ciertas sinergias entre Grupos de Resultados, Grupos Interagenciales y AFP por afinidad temática y territorial, se observa que estas coordinaciones han respondido en mayor medida a oportunidades coyunturales y a necesidades emergentes que a un abordaje sistemático-coherente y coordinado del trabajo conjunto. En este sentido se observa que persisten formas de trabajo en silos, derivadas de prácticas inerciales condicionadas principalmente por las relaciones históricas entre AFP y contrapartes institucionales, una cultura organizacional arraigada y sistemas de planificación, gestión, monitoreo y evaluación que a menudo profundizan el trabajo bilateral y ralentizan los procesos de cambio.

Se reconoce como desafío la necesidad de consensuar marcos y enfoques complementarios para abordar trabajo con poblaciones específicas así como la actuación en determinados territorios. Lo anterior con la finalidad de complementar enfoques y mandatos de las diversas AFP de forma coherente y coordinada estimulando sinergias y evitando duplicidades o superposiciones. Ejemplo de un área en la cual puede producirse duplicidades es la gestión en salud, en la que convergen el mandato de diversas agencias y se requiere una estrecha coordinación para asegurar la complementariedad de enfoques y estrategias de forma coherente.

Desde el PNUD se ha estado trabajando en la construcción de la Plataforma ACTÚUA, en la perspectiva de potenciar el trabajo con mecanismo concreto para articular las acciones de las agencias en ámbitos territoriales específicos.

Hallazgo 24

El equipo del SNU de Bolivia ha sido pionero en la instalación de mecanismos de coordinación para el abordaje de las temáticas de interculturalidad y género, poniendo en marcha estrategias complementarias tanto a partir del trabajo del Grupo de Resultado 4 como del Grupo Interagencial de Género (Pregunta 12).

Durante el trabajo de campo se ha observado una tensión en el abordaje de temáticas transversales como género, interculturalidad y derechos humanos. Esta tensión se refleja en la definición del alcance entre aquellas iniciativas que pueden ser consideradas como “propias” al quehacer del Grupo de Resultado 4: Interculturalidad, descolonización y despatriarcalización y aquellas iniciativas que buscan transversalizar estos enfoques en el quehacer de otros grupos. Si bien es un consenso que la meta es la transversalización de estos enfoques en la implementación, en el caso del UNDAF esta tensión se refleja en la necesidad de analizar los límites entre el trabajo de los Grupos (4.1 y 4.2. y el Grupo de Género) y que es percibida de esta manera por quienes han formado parte de esos equipos. A este respecto, se valora la forma cómo en la implementación del UNDAF se han puesto a prueba fórmulas inéditas para responder al desafío de dar prioridad a las temáticas de género, derechos humanos e interculturalidad y reflejarlo a partir de los otros Grupos de Resultados. A este respecto se observa que existen desafíos para profundizar el abordaje de una gestión pública intercultural, tanto con en el nivel central del Estado Boliviano como a nivel subnacional.

Con respecto a los temas de Interculturalidad y género el proceso de evaluación releva desafíos para analizar críticamente y desde una perspectiva tanto estratégica como práctica las necesidades y oportunidades de abordaje. En la implementación del MC estas temáticas han sido instaladas tanto a nivel de resultados como de forma transversal. Esta definición ha sido tomada a partir de la solicitud de la contraparte gubernamental como estrategia para visibilizar los avances al respecto, sin embargo, no existe consenso sobre la idoneidad de esta estrategia complementaria y se observa una extendida expectativa de revisar el modelo implementado, definiendo claramente el alcance del trabajo de cada equipo y evitando duplicidad de esfuerzos, así como potenciales descoordinaciones en la implementación y el reporte. Igualmente, a la luz de los hallazgos de la evaluación y, en razón de los desafíos enfrentados para la coordinación en diversas etapas en las que se ha implementado el UNDAF, se plantea que el modelo complementario utilizado ha permitido avanzar en la transversalización de las temáticas de género e interculturalidad de forma gradual, habilitando condiciones para que en el futuro, cada grupo de resultados pueda liderar este trabajo incorporando en sus propios objetivos los resultados respecto de la igualdad de género y la interculturalidad, así como estableciendo indicadores específicos que permitan medir los avances, a la vez de generar espacios de intercambio y reflexión sobre buenas prácticas y experiencias piloto para la retroalimentación de todo el sistema. No obstante, se destaca la importancia de mantener grupos interagenciales que alimenten el trabajo de los GR y que puedan implementar instrumentos de medición de avances como el SWAP 2.0. para los UNCT en el ámbito de género.

VII. CONCLUSIONES

El Marco de Cooperación de Bolivia 2018-2022 fue implementado en un período particularmente difícil y complejo, tanto por la crisis político-institucional (2019) como por el contexto global de pandemia (2020-2021), ambas condiciones afectaron tanto la implementación de acciones según lo programado y exigieron el establecimiento de nuevas prioridades en momentos políticos muy diferentes como también afectó a la ejecución de recursos. Igualmente los efectos de la crisis político-institucional en las estructuras del Estado – en sus diferentes niveles- tuvieron su correlato en el recambio de los/las decisores/as de política pública a nivel ministerial, Viceministerios y asesores/as técnicos.

Por su parte, el COVID-19 implicó la reconfiguración de la agenda de prioridades de política pública -especialmente en el ámbito de la salud y la protección social- e implicó la introducción de medidas de restricción a la movilidad de las personas y un cambio en la manera de trabajar, estudiar y relacionarse.

Todo ello ha hecho sentir sus efectos en la articulación de las relaciones entre las AFP del SNU y los socios estratégicos, especialmente en términos de recambios de personas de referencia, de decisores/as, de la dinámica de implementación de la programación establecida y los tiempos de decisión sobre aspectos técnicos y operativos. Con todo lo anterior, el Marco de Cooperación se adaptó a las necesidades de la población meta y se alineó con las políticas nacionales y los cambios de contexto, aunque careció de un análisis político-institucional profundo y completo previo a su formulación.

Igualmente, la amplitud temática del Marco de Cooperación facilitó su rol de sombrilla y sirvió de plataforma base para la implementación y la respuesta a algunos cambios significativos de contexto (que implicaron acciones no previstas inicialmente). Sin embargo, el detalle de su planteamiento inicial, delante de esos cambios tan relevantes, hizo que el documento como tal perdiera centralidad, en un contexto donde ya algunos actores clave no lo reconocían como instrumento estratégico de planificación. El SERP implicó una respuesta rápida, comprometida y eficaz, mediante la cual el SNU movilizó esfuerzos importantes para apoyar la respuesta nacional y local a la pandemia, si bien no de una manera muy integrada al UNDAF mismo (sobre todo en la fase inicial).

La preparación y respuesta a las contingencias generaron no solamente oportunidades inéditas para el trabajo conjunto, sino también para la movilización de recursos desde diferentes fuentes y el fortalecimiento de capacidades institucionales de muy diversa naturaleza. Algunas de estas capacidades tienen amplias perspectivas de sostenibilidad, tal como es el caso de las capacidades técnicas y operativas del Ministerio de Salud y Deportes, Justicia, Tribunal Supremo Electoral y las Autonomías Indígenas.

Por otra parte, el Marco de Cooperación se concibió como un vehículo para la transformación económica, social y ambiental inclusiva que no deje a nadie atrás. Este enfoque transformador necesita de una reflexión estratégica con una visión centrada en el impacto de más largo plazo, en la innovación y en la contribución colectiva del SNU a las prioridades de desarrollo identificadas junto al Estado en su calidad de socio estratégico principal -aunque no el único-. Esta mirada transformadora necesita prestar atención a las percepciones, estereotipos, prácticas, normas, políticas, mecanismos de gestión y regulaciones que limitan el pleno desarrollo de las capacidades institucionales, organizacionales e individuales, especialmente de los grupos en situación de mayor vulnerabilidad, así como la utilización de estrategias, metodologías y herramientas de gestión de nueva generación, acorde con los cambios que ha experimentado el país en los últimos años.

Por otra parte, existen un conjunto de condiciones en el país que desafían al Sistema de Naciones Unidas y, al mismo tiempo, generan un importante espacio y oportunidad para la innovación de la cooperación, tanto respecto de las tensiones que generan los temas de descentralización territorial, de transversalización, de desarrollo y ayuda humanitaria en los territorios, de nuevas formas de gestionar las políticas públicas con enfoque intercultural, los mecanismos de planificación, de toma de decisiones y rendición de cuentas, los sistemas de información tecnológicamente apropiados y pertinentes, las problemáticas subregionales/entre países.

Del mismo modo, articular de mejor manera los distintos niveles de actuación vertical del Marco de Cooperación es un desafío importante para el próximo periodo. Se precisa alinear el nivel nacional con el subnacional (Departamental y Municipal) en el marco de la reforma del Estado en Bolivia y el fortalecimiento de las autonomías territoriales. Se precisa coordinar permanentemente el trabajo de las AFP en territorios, no sólo considerando su vocación nacional sino también imaginando procesos de intervención coordinada en macro territorios, escalamiento de buenas prácticas en el país, e

incluso incluyendo la mirada de problemas territoriales transfronterizos, en donde Naciones Unidas puede realizar un aporte técnico importante que viabilice y enriquezca estos procesos.

En un contexto caracterizado por rápidos cambios tecnológicos, ambientales, sociales, culturales y políticos, el uso de la tecnología, la comunicación y la generación de datos confiables es clave. Esta importancia reside no solamente en su uso para la gestión e implementación de las acciones previstas del MC, sino también para mostrar la contribución y el valor agregado de SNU; construir legitimidad institucional; identificar brechas no cubiertas por las AFP y llevar adelante acciones de fortalecimiento de la institucionalidad, de las capacidades e intercambios que faciliten la apropiación de los conocimientos y recursos disponibles; el diseño y la implementación de políticas públicas acordes a las prioridades de desarrollo identificadas junto al Estado y la implementación de la Agenda 2030 con pertinencia, especialmente en los niveles subnacionales.

Finalmente, el Marco de Cooperación del SNU con el Estado Plurinacional de Bolivia, enmarcado por su Constitución Política, su estructura administrativa, su ordenamiento territorial y sus agendas y prioridades de desarrollo, implica desafíos y oportunidades para avanzar en conceptualizar y medir el horizonte de desarrollo sostenible desde el paradigma del Vivir Bien. Lo anterior permite profundizar en estrategias que pongan en valor la diversidad de cosmovisiones de los pueblos y faciliten caminos hacia un horizonte de transformación consensuado y de gran alcance para el país en el próximo periodo.

VIII. RECOMENDACIONES

Criterio	Recomendaciones
Relevancia y Adaptabilidad	<p>1. El próximo CCA debe prestar mayor atención al análisis de la situación institucional y política y de los factores de riesgo relacionados, junto con un mayor análisis a nivel subnacional y un uso sistemático de información estadística verificada y con fuentes oficiales. Además, se recomienda que el análisis incluya una visión más estratégica y diversificada sobre actores clave. Por último y en línea con el espíritu de la reforma del SNU, se recomienda actualizar anualmente y de una manera sistemática el análisis común de país para profundizar en el estudio de cambios y eventuales alertas que informen la acción del SNU.</p>
	<p>2. El fortalecimiento de las capacidades analíticas (a partir de la disponibilidad de información primaria) sea para el análisis previo a la formulación del Marco sea para ejercicios de análisis durante la implementación, pasa también por una atención al desarrollo de capacidades nacionales en materia de producción y aprovechamiento de la información estadística del país.</p>
	<p>3. Garantizar la plena instalación de los lineamientos de la reforma en el quehacer del SNU, como condición necesaria para acelerar y fomentar la apropiación de los ODS y de la Agenda 2030, con especial énfasis en los actores institucionales del nivel central.</p>
	<p>4. Se sugiere que -a nivel regional y global del UNSDG- garanticen el apoyo, acompañamiento y asesoría al UNCT de Bolivia para el próximo ciclo.</p>
	<p>5. Se recomienda que el futuro UNSDCF integre los instrumentos de planificación y respuesta a emergencia a partir de la planificación de los grupos de resultados, como es el caso de SERP o similares.</p>
Eficacia	<p>6. Fortalecimiento de la estrategia de coordinación territorial (como sello de Bolivia), considerando planificación conjunta y al menos: problemáticas principales de la población con mayor rezago; capacidades y experiencias de las AFP y sus mandatos complementarios; portafolio de mejores ofertas del SNU en términos de sus ventajas comparativas; capacidades instaladas de otros actores y de los propios territorios; priorización e interés de los donantes, el sector privado y otras organizaciones socias.</p>
	<p>7. Destinar recursos interagenciales para mejorar el sistema de monitoreo y evaluación y que considere al menos: a) Incluir los efectos, productos, riesgos y supuestos del UNSDCF. b) Se deben señalar claramente las funciones, los formatos y las responsabilidades de los actores involucrados en este proceso de medición de resultados con énfasis en la rendición de cuentas. c) Se recomienda evaluar diferentes sistemas y aplicaciones de software para agilizar la labor de seguimiento y evaluación colectiva y a nivel de cada Grupo de Resultados y visualizar los datos de manera gráfica (Existen diferentes sistemas que pueden explorarse con apoyo/asesoramiento de IT: Salesforce, Tola Data, Impact Mapper, Kobo, Power-bi, etc. Cada uno de ellos tiene diferentes funcionalidades y posibilidades técnicas, operativas y costo), para mejorar la experiencia de usuarios/as, la gestión de la información y su uso para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.</p>
	<p>8. Mejorar la definición de los indicadores, considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) cualitativos para medir las transformaciones respecto de procesos de fortalecimiento institucional y de diseño de políticas públicas que considere la dimensión político-institucional; b) que se orienten al impacto de mediano y largo plazo, pero que estén centrados en las intervenciones que realiza el SNU en el país; c) que incluyan desagregación de datos para dar cuenta de las poblaciones en condición de mayor vulnerabilidad y, al menos, desagregados por ciclo etario, sexo, etnia/raza, zona de residencia urbana/rural. d) que consideren la medición de los avances en igualdad de género, especialmente si esta dimensión en asumida transversalmente en los resultados. e) Verificar que los indicadores -productos y resultados-, propuestos se encuentren bien formulados y cumplan -al menos- con las siguientes condiciones: Sean relevantes; específicos; medibles; alcanzables; y que tengan horizonte temporal.

Criterio	Recomendaciones
	<p>9. Generar un repositorio en que se mantengan y actualicen los documentos de elaboración del CCA y del UNSDCF del próximo período, en que además se depositen periódicamente los reportes de logros y estados de avance financieros del UNSDCF. Igualmente, el repositorio podría considerar productos de conocimiento importantes y estratégicos para la implementación del UNSDCF como fuente de gestión y transferencia de conocimiento (memorias de formaciones, publicaciones, investigaciones, podcasts, cápsulas de video, tutoriales, entrevistas, historias de vida, infografías, etc.).</p> <p>10. Trabajar sinergias entre los sistemas de información y del Grupo Interagencial de Comunicación (GIC) para mejorar las comunicaciones en lo interno y hacia los socios estratégicos. Todos los socios estratégicos deben conocer lo que hace Naciones Unidas en el país y también los equipos técnicos de las agencias deben conocer lo que está comprometido en el UNSDCF, no sólo los compromisos de su propia Agencia.</p>
Eficiencia	<p>11. Diseñar e implementar una estrategia de movilización de recursos que fomente el trabajo conjunto y sinérgico de las AFP hacia un mayor impacto estratégico, ya sea que accedan por la vía de los fondos verticales, otros mecanismos de cooperación o del aporte de las contrapartes nacionales, de acuerdo con los mandatos y el valor añadido de cada agencia para maximizar resultados y acercarlos a la población.</p> <p>12. Para un buen seguimiento y planificación de los recursos en UNSDCF, es importante que las AFP informen de manera desagregada sobre los recursos disponibles y los recursos movilizados. El seguimiento de los recursos movilizados permite de manera realista planificar las iniciativas y para ello se sugiere alimentar y utilizar de manera periódica el sistema UN-INFO.</p> <p>13. Realizar una planificación conjunta en los grupos de resultados para el próximo UNSDCF, de modo de generar consensos y ordenar su trabajo en torno a las prioridades establecidas en el documento marco con planes estratégicos anuales, que posibiliten una contribución realista y una medición clara de los resultados establecidos en el UNSDCF.</p> <p>14. Se recomienda fortalecer la estrategia utilizada para diseñar el portafolio de proyectos del SERP y que sea utilizada para: impulsar el trabajo conjunto de las agencias en el próximo marco de cooperación, los procesos de socialización entre las agencias, las posibles ideas de proyectos y trabajarla con posibles donantes que puedan aportar recursos para el desarrollo de proyectos en determinadas áreas temáticas y/o territorios.</p> <p>15. Se requiere profundizar la utilización de la plataforma UN INFO de modo que permita, por una parte, etiquetar los gastos asociados a género, interculturalidad y otros, y por otra, realizar el seguimiento y monitoreo de los indicadores de productos y de resultado y de la ejecución de los recursos vinculados a ellos, de modo de poder proporcionar información actualizada para la toma de decisiones en relación con la implementación del próximo marco de cooperación.</p> <p>16. Se requiere fortalecer los procesos de rendición de cuentas y de utilización del seguimiento de los indicadores para la toma de decisiones por lo que se hace necesario estableciendo un plan de seguimiento de los avances de los indicadores y de la ejecución presupuestaria (sistemático, conjunto y que contemple una revisión anual como parte del proceso de rendición de cuentas).</p>
Sostenibilidad	<p>17. Continuar y afianzar el trabajo en las áreas estratégicas en materia de construcción de paz, promoción y defensa de Derechos Humanos, la reducción del riesgo de desastres y la respuesta humanitaria ante shocks (ej. incluyendo las crisis sanitarias). Asegurar que el nuevo CCA y la formulación del nuevo UNSDCF contemplen de forma coherente y estratégica el nexo entre desarrollo, ayuda humanitaria, reducción del riesgo de desastres y construcción de paz.</p> <p>18. En línea con el fortalecimiento de la participación ciudadana y la gestión basada en evidencia, se recomienda el uso y transferencia de tecnología para el análisis y visualización de datos para diferentes audiencias.</p> <p>19. Considerar la elaboración y difusión de informes anuales sobre la contribución colectiva del SNU al desarrollo del país. (Con un lenguaje amigable y haciendo uso de las potencialidades de los diversos recursos audiovisuales, se sugiere divulgar informes ejecutivos, en las diversas lenguas oficiales del país, que puedan incluirse en la página del SNU y difundirse en redes sociales anualmente).</p> <p>20. Articular activamente con la cooperación internacional y otros actores (teniendo en cuenta el ejemplo del GRUS) para proveer de espacios y oportunidades de reflexión estratégica sobre los supuestos y componentes de las Teorías del Cambio y los instrumentos de planificación considerando la participación de los socios estratégicos y de organizaciones de titulares de derechos.</p>

Criterio	Recomendaciones
	<p>21. Promover estrategias conjuntas de implementación territorial en partenariatio con gobernaciones, municipios y organizaciones de la sociedad civil, sin dejar a nadie atrás.</p> <p>22. Integrar a la agenda de planificación un espacio colectivo anual para la reflexión estratégica a nivel de los GR, del UNCT y de otros socios estratégicos como una instancia para la identificación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y un balance sobre la contribución colectiva del SNU. Los resultados de este espacio pueden facilitar la actualización de la teoría del cambio y el sistema de planificación anual.</p> <p>23. Fortalecer alianzas e intercambios con organizaciones de sociedad civil, el sector privado y otros actores, a nivel nacional y subnacional, en relación a:</p> <p>a) Realización de encuentros para compartir buenas prácticas en las diferentes áreas del desarrollo y el fortalecimiento de la institucionalidad pública.</p> <p>b) Programar espacios de capacitación e intercambio para la apropiación de metodologías, procesos de innovación, productos de conocimiento y recursos desarrollados por el SNU.</p> <p>24. Generar espacios de participación para representantes de organizaciones diversas y poblaciones en situación de vulnerabilidad en los diversos territorios bajo el principio de “No dejar a nadie atrás” durante las diferentes etapas del UNSDCF. Para generar estos espacios se recomienda asegurar la incorporación del enfoque de género, derechos humanos e interculturalidad en los procesos de participación que se planifiquen e implementen.</p>
Coherencia y coordinación	<p>25. Mejorar la estrategia de comunicación del SNU con foco en la contribución colectiva al desarrollo del país para visibilizar su trabajo y su complementariedad con especial énfasis en las contrapartes de gobierno. Lo anterior es especialmente relevante en momentos de instalación de nuevas autoridades y de procesos de transición a un nuevo ciclo de programación.</p> <p>26. Se recomienda una plena aplicación de los lineamientos de la reforma de Naciones Unidas, a partir de mecanismos de gobernanza conjuntos como el comité directivo y el comité técnico, la centralidad de los grupos de resultados y la incidencia con los actores clave sobre la importancia de ese mecanismo de planificación y cooperación conjunta.</p> <p>27. Asegurar la presencia coordinada y alineada de las diversas AFP en los territorios, basados en directrices y protocolos de actuación, como condición habilitadora para avanzar en la coordinación con administraciones locales y sus asociaciones, actores de la cooperación internacional, academia, organizaciones de la sociedad civil y sector privado. Lo anterior se puede implementar por ejemplo:</p> <p>a) Instalar capacidades en los territorios para dar continuidad a las estrategias de trabajo coordinado entre el SNU, los gobiernos locales y con participación de otras organizaciones aliadas presentes en el territorio.</p> <p>b) Documentar los procesos de construcción de alianzas estratégicas, particularmente en los territorios y compartir sus resultados en el marco de una estrategia de gestión del conocimiento que ponga en valor aquello ya avanzado y evite partir desde cero cuando otras AFP comienzan sus acciones en las comunidades.</p> <p>c) Garantizar el ejercicio de diagnósticos locales participativos basado, entre otras cosas, en un mapeo de actores actualizado sistemáticamente como una estrategia para asegurar la pertinencia, calidad y el control de riesgos en cuanto a las dinámicas político institucionales en el territorio.</p> <p>d) Incorporar los enfoques transversales adecuados a las dinámicas territoriales, particularmente: No dejar a nadie atrás ni a ningún lugar atrás, Género, Interculturalidad y Derechos Humanos.</p>

Criterio	Recomendaciones
	<p>28. Fortalecer el trabajo de los grupos interagenciales a través de un acompañamiento sustantivo de la OCR para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los procesos de planificación y organización del trabajo. b) El monitoreo y reporte de compromisos en los sistemas de información (entre ellos el UN Info). c) El fomento de liderazgos activos por parte de las AFP en los Grupos de Resultados. d) La vinculación sistemática de los grupos de resultados con las contrapartes del gobierno y autoridades relacionadas a cada efecto bajo la Coordinación Residente. e) La comunicación expedita entre los Grupos de Resultados, los actores externos y la OCR. f) Disponer de reconocimientos e incentivos a la participación de las AFP en los programas conjuntos y en espacios de trabajo interagenciales. g) Mejorar la distribución de los recursos a los cuales las AFP pueden acceder, vía fondos verticales u otros mecanismos, en relación tanto con los mandatos de cada agencia como con el valor añadido para cada área de desarrollo. h) Establecer espacios de rendición de cuentas conjunto. i) Liderar y coordinar la agenda del SNU con los socios y contrapartes nacionales, asegurando una articulación armónica entre los mandatos y líneas de trabajo estratégicas de las AFP y una voz única del sistema.
	<p>29. Transversalizar los enfoques de género e interculturalidad en el quehacer de cada uno de los grupos de resultados, manteniendo los grupos interagenciales específicos de género e interculturalidad para que puedan desarrollar un trabajo de acompañamiento especializado a los otros grupos en el marco del nuevo UNSDCF.</p>

IX. LECCIONES APRENDIDAS y BUENAS PRÁCTICAS

1. Lecciones Aprendidas

1.1. Fortalecimiento de los Grupos de Resultados. Tanto el liderazgo y la gestión de las agencias responsables de los Grupos de Resultados, como sus TdR claros, sus planes de trabajo anuales consensuados y monitoreados y el acompañamiento sustantivo de la OCR a todos los procesos del grupo, fueron factores de sostenibilidad y avances durante el proceso de implementación, cuando las condiciones contextuales permitieron trabajar de manera sistemática y estable.

1.2. Importancia de hacer programación conjunta interagencial no sólo construir e implementar programas conjuntos. Esto implicó realizar gestiones e implementación de iniciativas conjuntas que no dependieron siempre del apoyo de donantes, especialmente en el ámbito subnacional. El desarrollo de estas estrategias conjuntas permitió evitar duplicaciones y ubicar con claridad a los grupos con mayores desventajas o necesidades para desplegar la acción desde las distintas agencias de manera coordinada y con un enfoque estratégico y técnico discutido y acordado entre ellas. Se desplegaron distintas modalidades de acción interagencial y todas se complementaron y se probaron en distintos grupos de resultado:



1.3. Reflexión sistemática sobre los abordajes y los aspectos estratégicos y técnicos en el territorio. Mantener espacios reflexivos sistemáticos en el seno de los Grupos de trabajo para los debates técnicos, para consensuar estrategias y para buscar mecanismos comunes de aceleramiento de los avances en torno a la Agenda 2030. Es preciso seguir consolidando la aplicación de enfoques y análisis comunes y realizar Mapeos sistemáticos para tener abordajes compartidos y complementarios, sin limitar los mecanismos (Grupos de resultados) a la planificación o el seguimiento operativo, ya que es fundamental para el diseño de intervenciones y transformaciones coordinadas en el mediano y largo plazo.

1.4. Los temas transversales de igualdad de género e interculturalidad deben ser considerados de largo plazo. Es preciso prever que muchas de las transformaciones en el campo del género y las relaciones interculturales requieren de una perspectiva y un horizonte de largo plazo. En el caso de Bolivia trabajar y armonizar el marco normativo nacional con la Ley contra el racismo del 2017, acciones para erradicar la violencia política contra las mujeres, o las prácticas nocivas contra las niñas, la creación del Instituto Iberoamericano de Lenguas Indígenas, etc. van en esa dirección, y aunque existan logros y avances en un periodo del marco de cooperación, se debe pensar en el encadenamiento y pertinencia de las acciones para seguir produciendo conocimiento y encuentros de saberes y así avanzar con mejores respuestas en estas problemáticas tan estructurales de las sociedades actuales.

1.5. Las agencias de cooperación internacional bilateral necesitan tener una mirada amplia, no cesar sus esfuerzos y acompañar a las instituciones en aprovechar las oportunidades de desarrollo y construcción de paz en Bolivia. Prestando atención no solamente a su calificación como país en tránsito a una categoría de renta media, sino a las brechas que aún existen para el cumplimiento de los ODS. Los mecanismos de articulación como el CRUS permiten intercambiar información y evitar superposición y duplicidad en los apoyos del SNU, las instituciones y las OSC en el país.

1.6. Aunque el censo nacional está previsto para que tenga lugar pronto, **es preciso contribuir al fortalecimiento de capacidades para la generación de datos estadísticos fiables** que permitan diseñar, implementar y evaluar políticas públicas basadas en evidencia.

1.7. El trabajo desarrollado en el marco de la implementación del UNDAF ha aportado insumos importantes al trabajo conjunto de las AFP del SNU en Bolivia. En este contexto, debe **considerarse el trabajo desarrollado en el marco de la búsqueda de recursos en conjunto** que han realizado las AFP para financiar la cartera de proyectos de respuesta al COVID

19. Este esfuerzo consideró ordenar el trabajo de cada Agencia, Fondo y Programa en torno a los desafíos -sanitarios, sociales y económicos- que impuso la pandemia pero se pueden proyectar más ampliamente.

- 1.8 Las contrapartes tanto del nivel nacional como departamental **valoran el trabajo desarrollado por las AFP del SNU en su territorio**, considerando de gran importancia el aporte en recursos humanos y financieros, asistencia técnica y adquisición de equipamiento e insumos.
- 1.9 Es importante considerar que aunque los **instrumentos de los sistemas de seguimiento de las AFP y el de la OCR respecto de la planificación anual y los planes de trabajo de las AFP** contienen información sobre la contribución de cada actividad y producto a los resultados es todavía insuficiente para establecer relaciones de costo-efectividad del MC en su conjunto y, por lo tanto, para corregir o redireccionar recursos en caso de ser necesario.
- 1.10. La coherencia y coordinación en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación del Marco de Cooperación es un criterio que puede ser observado en una multiplicidad de etapas y de niveles y por tanto requiere la **implementación de estrategias de gestión integrales** entre las cuales es prioritario el modelo de gestión de los Grupos de Resultados, los Grupos Transversales y los programas conjuntos.
- 1.11 La formulación amplia del MC, su alineación con las prioridades nacionales de desarrollo, así como los ejercicios de adaptación realizados por los equipos en respuesta a los desafíos de la coyuntura, han permitido la **suficiente flexibilidad para adaptar la respuesta del SNU a necesidades cambiantes y urgentes** de forma coherente y oportuna, observándose una alta capacidad de coordinación.
- 1.12 **Avanzar en la consolidación de los aprendizajes** con respecto a las estrategias implementadas como respuestas a crisis y oportunidades coyunturales en una propuesta programática que articule de forma coherente los enfoques y mandatos de las AFP con un horizonte de transformación consensuado entre las mismas, el gobierno boliviano, en sus distintos niveles y otros socios estratégicos tanto a nivel nacional como subnacional.

2. Buenas Prácticas

- 2.1. Foco en los resultados estratégicos.** El hecho de que el foco estuvo precisamente en los resultados, en la mayoría de los grupos, permitió que en algunos de ellos se integraran AFP que no estaban comprometidas desde el inicio en el Marco de Cooperación, o que simplemente tuvieron interés de aportar desde el punto de vista técnico o desde abordajes metodológicos específicos. Esto permitió, asimismo, contar con nuevos grupos que no estaban en el Plan inicial de la OCR ni en las recomendaciones de las Guías de implementación de la nueva generación de Marcos de Cooperación, como por ejemplo el grupo de “Socios para el desarrollo” y el grupo con trabajo en el campo de la discapacidad.
- 2.2. Capacidad de respuesta y adaptación rápida para establecer mecanismos de diálogo político de alto nivel** frente a la crisis política-institucional del 2019. El aprovechamiento de las sinergias entre los liderazgos de las/los representantes de las Agencias y la llegada de la Coordinadora residente tuvieron resultados muy positivos en relación con el fortalecimiento de las instituciones democráticas, la vigencia de un marco de derechos humanos, la construcción de paz, la estabilidad política y el cauce democrático de las elecciones presidenciales, parlamentarias y subnacionales como resultados de dicho proceso.
- 2.3. Aportes a la gestión del conocimiento.** En un contexto de cambio estructural del país en relación con los asuntos de derechos colectivos y de interculturalidad, es muy importante la *expertise* del SNU para el abordaje de cuestiones no tradicionales a la gestión pública. Esto implica contar con consultorías expertas y análisis comparados que permitan hacer contribuciones sustantivas a la nueva reforma del Estado en este campo, no sólo respecto de las diversidades sino también en perspectivas de cambios institucionales y gestión del territorio entre otras (nuevas dinámicas productivas, sociales y culturales, justicia plural, etc.).
- 2.4. La participación de los representantes de las AFP en los grupos de resultados y otros grupos interagenciales** ha facilitado el compromiso y la búsqueda de recursos con los productos definidos en forma conjunta por el grupo, aun cuando existe un camino importante que recorrer en materia de trabajo colaborativo, esto ha facilitado los avances.

- 2.5. Se destaca como una buena práctica el trabajo colaborativo entre el PNUD y la OPS en el marco del **fortalecimiento del sistema de salud vinculado a la sociedad civil**. Asimismo, el trabajo conjunto entre ambas organizaciones posibilitó el fortalecimiento de la red de laboratorios para la toma de PCR en la Pandemia de COVID 19.
- 2.6. En la evaluación de UNFPA se han documentado tres casos que pueden ser inspiradores para trabajar ciertas temáticas de manera conjunta: “Sopachuy: Un caso de **aprendizaje sobre sostenibilidad**”; “Católicas por el Derecho a Decidir: una **experiencia exitosa de alianza estratégica**”; “Plan Departamental de Prevención del Embarazo en Adolescentes en Pando: una **experiencia basada en evidencia y articulación de actores**”.

X. ANEXOS

Anexo 1: Términos de referencia

EVALUACIÓN EXTERNA FINAL DEL “MARCO DE COMPLEMENTARIEDAD DE NACIONES UNIDAS PARA EL VIVIR BIEN EN BOLIVIA 2018-2022”

1. INTRODUCCIÓN

El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés), que en Bolivia adoptó el nombre de “Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia”, es el tercer marco estratégico entre el Estado y el SNU, apuntando a contribuir a las prioridades de desarrollo del Estado reflejadas en sus planes nacionales y cuyo alcance depende de una respuesta coherente, integrada y colectiva de las Agencias, Fondos y Programas -residentes y no residentes- que conforman el Sistema de Naciones Unidas en Bolivia.

Los estándares de calidad para el desarrollo de la presente evaluación externa deberán ser coherentes con los conceptos y términos establecidos en la *Guía para Evaluaciones* del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, el *Código de Conducta para evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas* y los presentes Términos de Referencia. En esta guía se establece que en la evaluación es preciso utilizar los criterios estándar de pertinencia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad y los elementos claves relativos al diseño, la focalización y las ventajas comparativas de los organismos del SNU. De igual manera se deberán aplicar las directrices de las guías complementarias: *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación UNEG* y el manual de evaluación de ONU Mujeres: *Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género*.

En línea con las directrices de seguimiento y evaluación del UNDG/UNDAF, es mandatorio realizar una evaluación de final de ciclo durante el penúltimo año del ciclo programático para analizar la pertinencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad de la cooperación del Sistema de las Naciones Unidas y su contribución a las prioridades nacionales, expresada en el logro de los resultados acordados. También identificará los principales logros, lecciones aprendidas, mejores prácticas, así como las limitaciones del Marco de Cooperación. Por tanto, representa un ejercicio de rendición de cuentas y de aprendizaje orientado a mejorar la construcción de los futuros marcos programáticos.

La evaluación externa es una oportunidad para evaluar la coherencia del SNU en su abordaje de las prioridades del país y para analizar las fortalezas y debilidades de las alianzas desarrolladas, teniendo en cuenta que la contribución al logro de los efectos planteados es de responsabilidad mutua entre el SNU y el Gobierno.

La audiencia o grupos destino de la presente evaluación son en primera instancia, el Estado Plurinacional de Bolivia, a objeto de profundizar sobre los resultados del Marco de Cooperación y los potenciales desafíos conjuntos a futuro; la segunda audiencia es el Equipo País del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia, quienes esperan, además de una valoración respecto a la implementación, recoger recomendaciones estratégicas y aplicables al próximo Marco de Cooperación (UNSDCF por sus siglas en inglés).

Por otro lado, como ejercicio de rendición de cuentas y transparencia, este proceso busca proporcionar elementos e insumos a los socios estratégicos del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia, como son las organizaciones de sociedad civil, aliados públicos y privados, la cooperación internacional, y a la ciudadanía en general, como socios y actores fundamentales para el logro de los resultados previstos.

2. CONTEXTO NACIONAL Y ASPECTOS DESTACADOS DEL UNDAF

En octubre de 2017, se suscribe el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés) entre el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) elaborado de manera participativa con las instituciones gubernamentales bajo el liderazgo del Ministerio de Planificación del Desarrollo.

El UNDAF en Bolivia, se denomina Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018 - 2022, y describe el trabajo colectivo y compromiso de todas las Agencias, Fondos y Programas del SNU con las prioridades de desarrollo definidas bajo tres principios programáticos: (1) Derechos humanos y no dejar a nadie atrás, (2) Desarrollo sostenible y resiliencia y (3) Transversalización del enfoque de género. Éstos están acompañados de tres ejes transversales: (1) Voluntariado, (2) Fortalecimiento de bases de datos y (3) Cooperación sur- sur.

Previamente, en febrero de 2017 se había elaborado el Análisis Común de País (CCA, por sus siglas en inglés). El Análisis Común de País se constituye en un instrumento técnico que toma como referencia las fuentes de información y análisis verificables del país, poniendo especial énfasis en áreas en que el apoyo del SNU pueda contribuir a alcanzar los desafíos planteados en la Agenda Patriótica y el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016-2020, que se constituyen en elementos claves en el proceso de elaboración del UNDAF 2018-2022. Con el propósito de lograr un análisis de calidad, se estableció como parte del proceso, la revisión y análisis de información disponible del Estado Plurinacional de Bolivia y el SNU, a nivel nacional y regional; a su vez, se revisó información generada por mecanismos internacionales. Por otro lado, se organizaron espacios de consulta intersectoriales e interinstitucionales contando con una amplia participación de actores públicos y privados del nivel nacional, departamental y municipal, así como de la cooperación internacional, el sector privado, partidos políticos, academia, organizaciones de mujeres, movimientos sociales y sociedad civil.

El UNDAF 2018-2022 responde a las prioridades planteadas por el Estado Plurinacional de Bolivia en el PDES 2016-2020 y los 13 Pilares de la Agenda Patriótica 2025, así como también a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se compone de las siguientes áreas estratégicas y sus correspondientes efectos:

Áreas	Efectos
<p>1. Desarrollo Social Inclusivo hacia un ser Humano Integral.</p>	<p>1.1 Mejorado e incrementado el acceso de calidad, sostenible, asequible e igualitario a los servicios de educación, salud, protección social integral, agua, saneamiento y promoción de higiene.</p>
<p>2. Desarrollo Integral y Economía Plural.</p>	<p>2.1 Fortalecidos los sistemas productivos sostenibles, resilientes, inclusivos e igualitarios, que garantizan la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, basados en trabajo decente, desarrollo tecnológico y fortalecimiento de la economía plural, conservando y mejorando las funciones de la Madre Tierra.</p>
<p>3. Gestión Pública y Justicia Plural.</p>	<p>3.1 Las instituciones del Estado han diseñado y aplicado políticas eficientes y efectivas, basadas en evidencia orientadas a una agenda de derechos y protección social que promueven una convivencia sin violencia, una democracia intercultural y paritaria en igualdad de condiciones con acceso a servicios públicos de justicia, seguridad ciudadana y sectoriales de calidad, en diálogo permanente y participación efectiva de la sociedad civil</p>
<p>4. Interculturalidad, Descolonización y Despatriarcalización.</p>	<p>4.1 Se ha contribuido al ejercicio efectivo de derechos individuales y colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y comunidades interculturales y afrobolivianas de acuerdo a sus instituciones, saberes, conocimientos, normas y procedimientos propios en el marco de la democracia intercultural para el Vivir Bien.</p> <p>4.2 Se ha fortalecido el ejercicio de los derechos de las mujeres, niñas, niños y adolescentes, promoviendo una vida sin violencia, la formulación e implementación de leyes, políticas y la provisión de servicios y presupuestos sensibles a género y derechos de la niñez, acorde con los compromisos internacionales que promueven la igualdad de género y generacional, la descolonización y la despatriarcalización.</p>

Desde 2019, el contexto nacional ha sufrido un cambio profundo en materia socioeconómica y política. La crisis sanitaria generada por la pandemia del COVID-19 y la consecuente crisis económica y social derivada de la primera han puesto en riesgo muchos de los avances sociales de la última década. A ello se suma la crisis política acaecida en 2019 a partir de las

fallidas elecciones nacionales unida a un complejo escenario de transición en 2020 hasta llegar al reencauce institucional con la celebración de nuevas elecciones nacionales y subnacionales. El panorama descrito ha generado un impacto particular en las poblaciones en situación de vulnerabilidad. La crisis sanitaria ha afectado de forma desproporcionada a las personas en situación de pobreza, quienes suelen tener mayores complicaciones de salud y, además, viven en situación de precariedad o en situación de calle. Se ha constatado en el último año que la crisis sanitaria, las medidas de distanciamiento y cuarentena unida a la caída de la actividad económica han tenido un impacto diferenciado en hombres y mujeres, y también diferenciado considerando otras variables como identificación étnica, ámbito urbano-rural, las discapacidades y grupo etario entre otros. Se teme que esto pueda provocar a mediano y largo plazo un aumento de las desigualdades y retrocesos en la agenda de derechos humanos.

La información reciente da cuenta de un aumento en la incidencia de pobreza del orden de 2 puntos porcentuales, el aumento de la desigualdad (3 puntos en el índice de Gini) y la subida de la tasa de desempleo unida a un deterioro en las condiciones de empleo de la población boliviana. Estos datos dan una idea preliminar de los potenciales retrocesos a los que el país se enfrentará en el futuro inmediato. Por su parte, la prestación de servicios esenciales en salud y la falta de condiciones para un retorno a clases escolares presenciales revelan los problemas estructurales de estos servicios que, en definitiva, ponen en riesgo el desarrollo humano de las personas con efectos de mediano y largo plazo importantes. La exacerbación de las brechas y vulnerabilidades son, por tanto, uno de los nuevos retos que deberá enfrentar Bolivia en el proceso de recuperación de la senda del desarrollo.

En este escenario, el Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia ha debido adaptar varias de sus líneas de intervención para apoyar la atención a la emergencia y la delicada situación política nacional. Entre sus iniciativas principales se puede destacar la implementación de medidas de apoyo a la respuesta sanitaria causada por el COVID-19, acciones encaminadas a prestar asistencia técnica para la recuperación económica y de servicios básicos, así como la implementación de la Iniciativa de Paz, cuyo propósito ha sido el de apoyar los procesos electorales del 2020, monitorear la situación de derechos humanos de la población y generar espacios de diálogo y participación entre actores distanciados por los conflictos sociopolíticos.

Es importante mencionar el esfuerzo conjunto del Sistema en la preparación de un Plan de Respuesta Socio Económica frente a COVID-19 en Bolivia (SERP), esfuerzo conjunto que permitió identificar áreas potenciales y colaborativas orientadas a la recuperación post pandemia y sobre todo visibilizar un portafolio de programas para la movilización conjunta de recursos.

El nuevo contexto ha representado un enorme desafío de adaptación y flexibilidad de la ONU en Bolivia, sin dejar de lado las prioridades enmarcadas en el UNDAF 2018-2022. Ello pone en evidencia que el cumplimiento de dicho marco de complementariedad debe ser evaluado a la luz de la ocurrencia de shocks no previstos al momento de su diseño y aprobación.

3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Objetivo General

Contar con una valoración externa independiente sobre la implementación del UNDAF 2018-2022 en Bolivia, examinando los avances alcanzados en la concreción de sus objetivos y resultados, recuperando aprendizajes generados para la toma de decisiones durante el último año del ciclo programático y, especialmente, para la formulación del nuevo Marco de Cooperación, generando información clave para rendir cuentas frente a los socios estratégicos del SNU (en primer término, el Estado) y los destinatarios de su cooperación.

Objetivos específicos

- a) Determinar el avance respecto a cuál ha sido la contribución sustantiva y ventajas comparativas del SNU en las áreas prioritarias y a los efectos directos identificados en el UNDAF 2018-2022, tomando en cuenta criterios de relevancia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad;
- b) Proporcionar una valoración sobre el posicionamiento estratégico, valor agregado, ventajas comparativas y capacidad de respuesta del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia frente a las necesidades nacionales y los cambios o necesidades emergentes en el contexto de desarrollo nacional y local (incluyendo la capacidad del SNU para transversalizar los principios de interculturalidad, igualdad de género y ambiente).
- c) Valorar los arreglos y mecanismos de coordinación, tanto a nivel interno como externo, de forma particular frente a las prioridades del Plan de Desarrollo Económico y Social, la Agenda Patriótica y alineamiento con la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y los ODS;

- d) Contar con insumos e información independiente para rendir cuentas a los socios estratégicos del SNU Bolivia;
- e) Proporcionar una valoración sobre la capacidad de respuesta y adaptabilidad del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia ante la emergencia sanitaria por el COVID-19;
- f) Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como formular recomendaciones estratégicas para el diseño del próximo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en Bolivia 2023-2027.

Alcance

La evaluación comprenderá el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas suscrito con el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia para el período 2018-2022, cubriendo el período de implementación entre Enero/2018 y Junio/2021, así como los ajustes programáticos que fueron originados por factores de contexto (ej. conflictos sociales, elecciones nacionales y emergencia sanitaria por COVID-19).

La evaluación incluirá las cuatro áreas programáticas del UNDAF y sus respectivos efectos esperados, incluyendo las contribuciones de los programas y proyectos conjuntos, así como las funciones transversales de coordinación interagencial, comunicación, monitoreo y evaluación, movilización de recursos, innovación y alianzas estratégicas.

En cuanto a la cobertura geográfica, la evaluación deberá considerar el trabajo realizado tanto a nivel nacional, como subnacional en departamentos y municipios, por tanto, la evaluación deberá considerar el levantamiento de información y/o visitas de campo a nivel local en función a la presencia relevante del SNU y a las condiciones sanitarias frente a Covid-19.¹¹⁰

Adicionalmente, la evaluación tomará en cuenta los enfoques transversales de derechos humanos, igualdad de género, interculturalidad, e indagará respecto a la priorización de las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad para “no dejar a nadie atrás”.

El alcance geográfico de la evaluación tendrá carácter nacional, sin embargo, se deberá considerar levantamiento de información y/o en función a los territorios donde el SNU tiene presencia.

A fin de responder de manera integral al alcance de la evaluación, será muy importante tomar en cuenta evaluaciones previas, incluyendo las de programas país, realizadas por cada AFP durante todo el periodo de implementación del UNDAF, de manera de complementar y enriquecer los resultados y, por otro lado, haciendo uso eficiente de los recursos.

4. CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de evaluación

Se utilizarán los cinco criterios de evaluación OECD-DAC, según el detalle siguiente:

Criterio de evaluación	Definición
Relevancia y adaptabilidad	La medida en que los objetivos del UNDAF respondieron a las necesidades de la población (en particular, de los grupos en situación de vulnerabilidad), se adaptaron y se alinearon a las prioridades gubernamentales (Plan de Desarrollo Económico y Social y la Agenda Patriótica), las estrategias de la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 y los ODS durante el ciclo de cooperación, considerando el nuevo contexto y nueva normalidad luego de los acontecimientos políticos, sociales y sanitarios.
Eficacia	La medida en que se han logrado los resultados del programa de cooperación, y la medida en que estos resultados han contribuido al logro de objetivos del Plan de Desarrollo Económico y Social -incluidos los Planes Territoriales de Desarrollo Integral ¹¹¹ - y los ODS en el país.
Eficiencia y efectividad	La medida en que el Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia ha hecho buen uso de sus recursos humanos, financieros y administrativos, incluyendo la gestión de la Oficina del Coordinador Residente en el marco de la Reforma de Naciones Unidas.
Sostenibilidad	La medida en que se han implementado estrategias y mecanismos para asegurar que los resultados de las intervenciones se mantengan una vez concluido el ciclo de cooperación, con especial énfasis en el fortalecimiento de capacidades nacionales.

110

111

Coherencia y coordinación	La medida en que implementación ha sido conducida de forma coordinada y articulada hacia los resultados esperado.
----------------------------------	---

Preguntas de evaluación

A continuación, se presenta una propuesta de preguntas de evaluación, las mismas que constituyen una base para que el equipo de evaluación formule el conjunto final de preguntas de evaluación, en coordinación con el Gerente de la Evaluación.

Relevancia y adaptabilidad

1. ¿En qué medida la cooperación del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia: (i) se adapta a las necesidades de la población, incluidas las necesidades de los grupos marginados y en situación de mayor vulnerabilidad, respondiendo con estrategias adecuadas y enfoques de derechos humanos, género e interculturalidad?; (ii) está en línea con las políticas y estrategias nacionales y locales de desarrollo, y ha respondido a los cambios de contexto; (iii) está alineada con la dirección estratégica y objetivos de la Reforma de Naciones Unidas; (iv) está articulada con las prioridades de los marcos y acuerdos internacionales particularmente la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, los ODS y los mecanismos internacionales de protección de derechos humanos?
2. ¿Qué tan bien se adaptó el Marco de Cooperación ante necesidades no previstas y temas emergentes como los conflictos sociales y políticos, y la emergencia sanitaria a causa del COVID-19?
3. ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación del SNU a la pandemia covid-19 y el apoyo al proceso de preparación, respuesta y recuperación del país a través del Plan de Respuesta del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia frente a COVID-19 (SERP)?

Eficacia

4. ¿En qué medida se lograron los resultados esperados del UNDAF, incluyendo la respuesta al COVID-19 y cómo las estrategias (desarrollo de capacidades, abogacía y diálogo político, gestión del conocimiento y alianzas estratégicas) han contribuido al logro de estos resultados?
5. ¿En qué medida fueron adecuados los sistemas de seguimiento, evaluación, presentación de informes y rendición de cuentas para que el SNU pudieran demostrar los resultados del programa y su contribución a la consecución de las prioridades nacionales y locales de desarrollo?

Eficiencia y efectividad

6. ¿En qué medida el SNU ha movilizado y hecho buen uso de sus recursos humanos, financieros y administrativos, incluyendo su adaptación al contexto del COVID-19?
7. ¿En qué medida el modelo de gestión del SNU en Bolivia, y la organización de Grupos de Resultados han sido costo-efectivos considerando los recursos invertidos y los resultados obtenidos?

Sostenibilidad

8. ¿En qué medida se ha contribuido a la sostenibilidad de acciones en favor de las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad bajo el principio de “no dejar a nadie atrás”, principalmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y jóvenes, indígenas, afro-bolivianos, personas con discapacidad, diversidades sexuales y la población de los territorios más precarizados, así como al establecimiento de mecanismos que aseguren la durabilidad de los efectos logrados?
9. ¿Cuáles son las ventajas comparativas/fortalezas del SNU que podrían llegar a ser determinantes para ayudar al país a asegurar la sostenibilidad de los resultados del UNDAF y evitar, por lo tanto, su potencial reversión?
10. ¿En qué medida el SNU ha logrado concertar alianzas, promover innovaciones e intercambiar conocimientos y experiencias para la apropiación nacional?

Coherencia y coordinación

11. ¿Cuáles fueron los principales factores de éxito para el trabajo conjunto, la coordinación y la articulación temática y territorial? ¿Y los obstáculos? ¿Qué lecciones se pueden extraer para el próximo ciclo de programación conjunta (2023-2027)?
12. ¿Hubo suficiente sinergia entre los distintos programas de las AFP? ¿Contribuyeron otros proyectos a la consecución de los resultados del programa y la reforzaron?

5. METODOLOGÍA, ENFOQUES, VALORACIÓN Y CONTROL DE CALIDAD

La evaluación utilizará un conjunto de recursos disponibles, desde la revisión documental, análisis de datos, entrevistas individuales con informantes clave, grupos focales u otros grupos de discusión. El equipo de evaluación desarrollará la metodología de acuerdo con el enfoque de evaluación y las herramientas de diseño para recopilar datos e información apropiados como respuestas sólidas y basadas en evidencia, a fin de responder las preguntas planteadas anteriormente.

Es fundamental que el trabajo del equipo evaluador se enmarque en las “Guía de Evaluación de Marcos de Cooperación de Naciones Unidas” (UNSDCF Evaluation Guidelines, UNEG, July 2021), la misma que se fundamenta en el documento “Normas y estándares de evaluación de Naciones Unidas, UNEG, 2016-2017”. Asimismo, deberá contemplar los enfoques de derechos humanos y de género para procesos de evaluación de Naciones Unidas¹¹².

El diseño metodológico incluirá: un marco analítico; una estrategia para la recopilación y el análisis de datos; herramientas de recolección de información; una matriz de evaluación; y un plan de trabajo detallado.

Enfoque de muestreo: El muestreo se realizará en dos niveles: primero, la selección de sitios basada en una elección intencional para determinar las localidades de acuerdo con la intensidad de las intervenciones, así como las características de las localidades para representar a todas las diversidades (grupos vulnerables, diferentes categorías socioeconómicas), luego la elección de entidades/ socios/ estructuras y otras categorías de informantes a entrevistar, según el área de intervención (resultados; productos) del UNDAF.

Recopilación de datos: La evaluación utilizará enfoques cuantitativos y cualitativos, incluida la revisión de literatura, estadísticas a nivel nacional y local, datos de encuestas (desagregadas por sexo, edad y origen, de existir), entrevistas semiestructuradas, observación directa, grupos focales y talleres. Se deberá considerar procesos de triangulación de información.

Garantía de calidad: Los datos recopilados deben ser sujetos de un riguroso control de calidad para fines de validación, para lo cual se utilizará una variedad de herramientas incluyendo la triangulación de fuentes de información, y el intercambio con las entidades implementadoras del UNDAF.

Matriz de evaluación: El equipo de evaluación utilizará la plantilla de la matriz de evaluación proporcionada por el gerente de evaluación, a fin de estructurar y consolidar sistemáticamente los datos recopilados para cada una de las preguntas. Esta matriz permitirá identificar los datos faltantes y así llenar los vacíos antes de finalizar la recopilación, asimismo ayudará a garantizar la validez de los datos obtenidos.

Participación e inclusión: esta evaluación debe realizarse utilizando un enfoque participativo e inclusivo, tomando en cuenta principalmente enfoques de igualdad y principios de derechos humanos, involucrando a una amplia gama de socios y partes interesadas. El equipo de evaluación realizará un mapeo de actores para identificar a los socios directos e indirectos del UNDAF, principalmente a las organizaciones de Naciones Unidas y representantes del gobierno nacional. El mapeo de actores incluirá también a organizaciones de la sociedad civil, sector privado, organizaciones de cooperación multilateral y bilateral, y demás beneficiarios del programa, de forma particular grupos vulnerables.

Análisis de contribución (basado en la "teoría del cambio"): La evaluación se realizará sobre la base de un enfoque teórico, lo que significa que la metodología de evaluación se basará en un análisis de resultados, actividades y factores contextuales esperados (que podrían afectar la implementación de las intervenciones del UNDAF), y su potencial para lograr los efectos deseados. El análisis de la teoría del cambio del UNDAF o la reconstrucción de su lógica de intervención, jugará un papel central en el diseño de la evaluación, en el análisis de los datos recopilados a lo largo de la evaluación, en la comunicación de resultados, y en el desarrollo de conclusiones y recomendaciones prácticas. Los evaluadores se basarán en el análisis y la interpretación de la coherencia lógica de la cadena de resultados: vincular las actividades y los productos del programa con los cambios en el nivel superior de resultados, basándose en las observaciones y los datos recopilados durante el proceso a lo largo de la cadena de resultados. Este análisis debe servir como base para evaluar la contribución del UNDAF actual al logro de los resultados del nivel de resultados.

Finalización de las preguntas de evaluación y supuestos: La finalización de las preguntas de evaluación que guiarán el

proceso, deben reflejar claramente los criterios de evaluación, así como las preguntas indicativas incluidas en estos Términos de Referencia. Asimismo, debe aprovecharse los resultados de la reconstrucción de la lógica de intervención del marco de cooperación. Las preguntas de evaluación serán incluidas en la matriz de evaluación, y deben ser complementadas con las hipótesis que capturen los aspectos clave de la lógica de intervención, asociados con el alcance de la pregunta. La recopilación de datos para cada uno de los supuestos se guiará por indicadores cuantitativos y cualitativos claramente formulados, también indicados en la matriz. Por otro lado, se deberá considerar las recomendaciones de las guías de UNEG para incorporación del enfoque de género y DDHH.

La evaluación externa deberá ser realizada en conformidad con los principios definidos por UNEG, en el documento: “Código de Conducta para Evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas”¹¹³ debiendo firmar un compromiso personal respecto a su cumplimiento antes de iniciar la consultoría.

Las directrices éticas para la evaluación, brindarán la orientación respecto a los procedimientos para salvaguardar los derechos y la confidencialidad de las personas que suministren información; por ejemplo, medidas para asegurar que se cumplan los códigos legales de las áreas de competencia del Gobierno, tales como las disposiciones para recopilar y comunicar datos, especialmente los permisos necesarios para entrevistar y obtener información sobre niños y jóvenes; las disposiciones sobre almacenamiento y conservación en condiciones de seguridad de las informaciones recabadas, y los protocolos para garantizar el anonimato y la confidencialidad.

6. PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación se realizará en cuatro meses, contados desde la fase de preparación hasta la aprobación del informe final. El proceso se desarrolla en cinco fases de acuerdo con los lineamientos de evaluación del UNEG, pero el equipo evaluador sólo participa de las fases dos (Diseño), tres (Trabajo de Campo) y cuatro (Informe). A continuación, se describen las fases y los procesos a desarrollar en cada una de ellas:

FASES DE LA EVALUACIÓN	ACTIVIDADES
I. Preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de los términos de referencia (TdR) para la evaluación del UNDAF. • Preselección y contratación de los consultores por parte de la Oficina de la Coordinadora Residente. • Establecimiento del Grupo de Referencia. • Recopilación de información de antecedentes y documentación sobre el contexto del país y el programa de país, para revisión del equipo de evaluación en la fase de diseño.
II. Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión inicial (<i>kick-off meeting</i>) entre el Gerente de Evaluación y el equipo de evaluación. • Revisión documental de la información de antecedentes y la documentación sobre el contexto del país y el programa de país, así como otra documentación relevante. • Formulación del conjunto final de preguntas de evaluación basadas en las preguntas de evaluación preliminares previstas en los TdR. • Desarrollo de un mapa final de actores y una estrategia de muestreo para seleccionar a las partes interesadas que se consultarán, a través de entrevistas y discusiones de grupo. • Desarrollo de una estrategia de recopilación y análisis de datos, así como un plan de trabajo y una agenda de evaluación concreta y factible para la fase de campo. • Desarrollo de métodos y herramientas de recopilación de datos, evaluación de las limitaciones para la recopilación de datos y desarrollo de medidas de mitigación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la matriz de evaluación (criterios de evaluación, preguntas de evaluación, supuestos relacionados, indicadores, métodos de recolección de datos y fuentes de información). • Elaboración del Informe de Diseño
III. Trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión con el UNCT para iniciar la recopilación de datos. • Recopilación de datos a nivel nacional y subnacional. • Recopilación de información con actores clave de la sociedad civil, organizaciones sociales, cooperación internacional, sector privado, academia y otros relevantes. • Presentación de hallazgos y conclusiones preliminares al UNCT y Grupo de Referencia.
IV. Informe final	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del borrador del Informe Final de evaluación • Valoración de calidad del borrador del Informe Final, a cargo del Gerente de Evaluación de cara a mejorar la calidad del Informe Final. • Revisión del borrador del Informe Final basado en comentarios consolidados (Grupo de referencia, Gerente de la Evaluación). • Redacción del Informe Final de evaluación. • Valoración de calidad del Informe Final a cargo del Grupo de M&E del UNDAF, aplicando el Evaluation Quality Assessment (EQA).
V. Respuesta Gerencial, difusión y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Responder a las recomendaciones realizadas sobre el Informe, en el marco de la Respuesta Gerencial (OCR) • Presentar la Evaluación al Gobierno (OCR). • Socializar el Informe Final de la Evaluación, la Valoración de la Calidad y la Respuesta Gerencial en la página web de ONU Bolivia (OCR). • Dar seguimiento al progreso en la implementación de las recomendaciones de la Respuesta Gerencial (Grupo de M&E UNDAF).

7. PRODUCTOS ESPERADOS

Se espera que el equipo de evaluación genere los productos siguientes:

Producto 1:

- *Informe de diseño*. El informe de diseño deberá incluir como mínimo: (i) enfoque y metodología de evaluación (incluida la teoría del cambio y la estrategia de muestreo); (ii) mapa final de actores; (iii) matriz de evaluación (incluidas las preguntas de evaluación finales, indicadores, fuentes y métodos de recopilación de datos); (iv) herramientas y técnicas de recolección de datos (incluyendo entrevistas y protocolos de discusión en grupo); y (v) un plan de trabajo detallado, incluyendo una agenda para la fase de campo. (Máximo 25 páginas más anexos). (Considerar el contenido mínimo que se tiene como Anexo en la Guía de Evaluación de UNEG)

Producto 2:

- *Presentación de hallazgos al final de la fase de campo (Power Point).* El Equipo Evaluador realizará una presentación al UNCT y Grupo de Referencia, sobre los hallazgos clave emergentes de la evaluación al final de la fase de campo, buscando generar un intercambio de opiniones, recabar información complementaria, y/o rectificar la interpretación de la evidencia recopilada.
- *Informe borrador de evaluación.* El borrador del informe de evaluación presentará los hallazgos, conclusiones y recomendaciones basados en evidencias, y será sometido a una revisión del Gerente de la Evaluación, Grupo de M&E, y Grupo de Referencia, quienes emitirán comentarios y retroalimentación.

Producto 3:

- *Informe final de evaluación.* El informe final de evaluación (70 páginas como máximo, más anexos) presentará los hallazgos y conclusiones, así como un conjunto de recomendaciones prácticas y viables para el próximo ciclo del programa.
- *Presentación Power Point sobre los resultados de la evaluación.* La presentación proporcionará una visión general de los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones, la misma que será utilizada para la socialización del Informe Final de Evaluación.

El idioma requerido es el español. Al presentar el informe final se requerirá también se requiere del equipo evaluador un detalle cómo fueron incorporados todos los comentarios recibidos sobre el informe inicial. La valoración de la calidad de los entregables (en particular del último) será realizada en base al Quality Checklist for Evaluation Reports del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas¹¹⁴, por lo que se recomienda que el equipo evaluador se familiarice con los criterios establecidos en este documento.

8. PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA

Se espera que la evaluación se desarrolle en 4 meses (120 días), periodo que se dividirá en las fases de diseño, de campo y de reporte, con una distribución propuesta de la siguiente manera:

DESCRIPCION	RESPONSABLE	Nº DIAS
Fase de Diseño		25
Reunión con equipo evaluador para entrega de documentos clave, completar revisión de documentación, mapeo de actores y plan de trabajo detallado.	Gerente de la Evaluación y Líderes Grupo M&E	1
Diseño de la evaluación.	Equipo Evaluador	10
Entrega del borrador del Informe de Diseño de la Evaluación.	Equipo Evaluador	1
Revisión de la propuesta al interior del UNCT/ Grupo de M&E UNDAF	Gerente de la Evaluación y Líderes Grupo M&E	4
Revisión de la propuesta con el Grupo de Referencia.	Gerente de la Evaluación y Líderes Grupo M&E	2
Reunión de retroalimentación con el Equipo Evaluador.	Gerente de la Evaluación	1
Incorporación de observaciones y recomendaciones al Informe de Diseño de la Evaluación	Equipo Evaluador	5
Entrega del Informe de Diseño de la Evaluación (Final).	Equipo Evaluador	1
Fase de Campo		50
Revisión de Agenda de Trabajo	Equipo Evaluador Gerente de la Evaluación y Líderes Grupo M&E	1

Elaboración de notas oficiales de solicitud de entrevistas	OCR / Grupo M&E	1
Gestión de entrevistas	OCR / Grupo M&E	6
Revisión de fuentes secundarias	Equipo Evaluador	8
Reunión inicial del equipo evaluador con equipo UNCT y Grupo de Referencia.	Gerente de la Evaluación	1
Recolección de evidencias, incluidas visitas de campo. ¹¹⁵	Equipo Evaluador	20
Análisis y triangulación de información.	Equipo Evaluador	12
Reunión de presentación de hallazgos y conclusiones preliminares al finalizar la fase de campo, con equipo UNCT y Grupo de Referencia.	Gerente de la Evaluación / Grupo M&E	1
Fase de Reporte		45
Elaboración del Informe de Evaluación.	Equipo Evaluador	14
Presentación del Informe de Evaluación (Borrador).	Equipo Evaluador	1
Revisión del Informe de Evaluación (Borrador) y revisión de calidad por parte del Grupo M&E UNDAF	Gerente de la Evaluación y líderes Grupo M&E	9
Remisión de comentarios al Equipo Evaluador.	Gerente de la Evaluación	1
Incorporación de observaciones y recomendaciones al Informe Final de Evaluación.	Equipo Evaluador	9
Entrega del Informe de Evaluación (Final).	Equipo Evaluador	1
Revisión y aprobación del Informe de Evaluación (Final) y revisión de calidad.	Gerente de la Evaluación y líderes Grupo M&E	10
TOTAL		120

9. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

La gestión del proceso de evaluación del Programa de País será coordinada entre los principales responsables cuyos roles y responsabilidades clave se describen a continuación:

RESPONSABLE	ROLES Y RESPONSABILIDADES
Gerente de Evaluación de la Oficina de País	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderar la preparación de los términos de referencia (incluidos los anexos) para la evaluación, con el apoyo del Grupo de M&E del UNDAF, así como la presentación al UNCT para su aprobación. ● Coordinar la conformación del Grupo de Referencia. ● Coordinar la recopilación de información de las AFPs, en coordinación con la OCR y compartirla con el Equipo de Evaluación mediante plataforma digital compartida. ● Coordinar con el Grupo de Referencia, convocar reuniones y gestionar la interacción con el equipo de evaluación. ● Organizar y supervisar el proceso de selección del equipo de evaluadores en consulta con la OCR y el Grupo de M&E del UNDAF. ● Identificar candidatos potenciales para realizar la evaluación, completar la preselección de consultores y proponer una selección final de evaluadores con el apoyo del Grupo de M&E. ● Compartir los anexos de los TdR con los evaluadores seleccionados, y realizar una reunión inicial de evaluación con el equipo de evaluación y el Grupo de M&E. ● En coordinación con el Grupo de M&E, proporcionar apoyo logístico al equipo evaluador para la recopilación de datos (visitas al sitio, entrevistas, discusiones de grupo, etc.) en coordinación con los puntos focales de las distintas AFPs del SNU. ● Identificar cualquier intento de comprometer la independencia del equipo de evaluación durante el proceso de evaluación.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar el aseguramiento de la calidad de todos los productos presentados por los evaluadores a lo largo del proceso de evaluación, en particular, el informe de diseño (centrado en las preguntas de evaluación final, la teoría del cambio, la muestra de actores a consultar, la matriz de evaluación, y los métodos, herramientas y planes para la recopilación de datos), así como el borrador e informe de evaluación final. ● Coordinar la retroalimentación y comentarios del Grupo de Referencia sobre los productos de la evaluación, y asegurarse de que se aborden de manera adecuada. ● Realizar una valoración de la calidad del borrador del informe de evaluación en colaboración con Grupo de M&E. ● Liderar el proceso de preparación de información para la respuesta gerencial. ● En coordinación con el Grupo de M&E, desarrollar un plan de comunicación y actualizarlo durante el proceso de evaluación, a fin de orientar el uso de los resultados de la evaluación.
OCR	<ul style="list-style-type: none"> ● Trabajar en la compilación de información relativa al programa de país, e información para las preguntas de evaluación. ● Participar en las reuniones/ entrevistas con el equipo de evaluación. ● Trabajar conjuntamente con el gerente de evaluación para la organización logística de reuniones, entrevistas y discusiones grupales con las partes interesadas a nivel nacional y subnacional. ● Proporcionar información para la respuesta gerencial. ● Contribuir a la difusión de los resultados de la evaluación. ● Presentar el informe de evaluación final, EQA y respuesta gerencial al UNCT. ● Liderar y participar en la preparación de la respuesta gerencial.
Grupo de Referencia ¹¹⁶	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporcionar comentarios y retroalimentación sustantiva desde una perspectiva técnica sobre el borrador del informe de evaluación. ● Participar en reuniones con el equipo de evaluación. ● Contribuir a la difusión de los resultados de la evaluación y al intercambio de aprendizajes y conocimientos.
Grupo de M&E UNDAF	<ul style="list-style-type: none"> ● Apoyar al gerente de evaluación en el desarrollo de los TdR, incluida la selección de preguntas de evaluación preliminares. ● Apoyar al Gerente de Evaluación para identificar candidatos potenciales y evaluar si tienen el nivel apropiado de calificaciones y experiencia. ● Revisar el informe de diseño y proporcionar comentarios al Gerente de Evaluación, con un enfoque particular en las preguntas de la evaluación final, la teoría del cambio, la muestra de partes interesadas que se consultarán, y los lugares que se visitarán, la matriz de evaluación y los métodos y herramientas y planes para la recopilación de datos. ● Servir de vínculo entre los evaluadores y las partes interesadas clave de la evaluación, y facilitar el acceso a informantes y documentación clave. ● Revisar el borrador del informe de evaluación y preparar conjuntamente un EQA del informe con el gerente de evaluación. ● Apoyar al Gerente de Evaluación en la revisión del Informe Final. ● Dar seguimiento a la implementación de la respuesta gerencial de la OCR. ● Apoyar a la OCR en la difusión y uso de los resultados de la evaluación.

Equipo de evaluación.

La evaluación será realizada por un equipo de evaluadores independientes, compuesto por un (1) líder de equipo con amplia experiencia en evaluación y responsable por la conducción general del ejercicio y al menos tres (3) expertos/as temáticos que garanticen el cumplimiento de los Términos de Referencia y la cobertura de las áreas temáticas abordadas por el UNDAF.

Cada miembro del equipo de evaluación debe firmar y cumplir con el Código de Conducta para Evaluadores del UNEG, que proporciona pautas éticas para la realización de evaluaciones.

Por tanto, la presente convocatoria está dirigida a empresas, consorcios de organizaciones de la sociedad civil y/o consorcios de organizaciones que tengan trayectoria, conocimiento y experiencia general en el ámbito de desarrollo en Bolivia. Podrán participar proponentes nacionales e internacionales.

Roles del Equipo de evaluación.

El/la líder del equipo será responsable de dirigir el proceso de evaluación en su conjunto, tendrá la responsabilidad general del diseño y la implementación de la evaluación. Será responsable de la producción y presentación oportuna de todos los productos esperados de acuerdo con los TdR. Dirigirá y coordinará el trabajo del equipo y garantizará la calidad de todos los productos de la evaluación en todas las etapas del proceso. Proporcionará orientación metodológica al equipo en la elaboración del informe de diseño, definición del enfoque de evaluación, metodología y plan de trabajo, así como la agenda para la fase de campo. Liderará la redacción y presentación del informe de diseño y el informe de evaluación borrador y final, y desempeñará un papel de liderazgo en las reuniones con el Grupo de Referencia y la OCR/UNCT. Será responsable de la comunicación con el Gerente de Evaluación.

Los miembros del equipo contribuirán sustancialmente al proceso de evaluación mediante la recopilación y el análisis de datos. Ellos compartirán las responsabilidades de llevar a cabo el trabajo de campo y revisión documental.

El equipo debe construirse teniendo en cuenta lo siguiente:

- Equilibrio cultural y lingüístico,
- equilibrio de género,
- cobertura de áreas de trabajo relevantes,
- cobertura de temas transversales clave, incluida la igualdad de género, los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental, y
- conocimiento colectivo del contexto nacional en diversas áreas programáticas del UNDAF.

Calificación del equipo de evaluación

Líder del equipo

- Nivel universitario avanzado de educación en evaluación o campo(s) relevante para una o más áreas de trabajo del UNDAF.
- Experiencia probada en la realización de evaluaciones de programas y/o temas multisectoriales de desarrollo (mínimo 10 años para el líder del equipo).
- Al menos 3 contratos con organismo de cooperación multilateral o bilateral.
- Experiencia en investigaciones/evaluaciones con enfoque de derechos, valorando experiencias en haber conducido evaluaciones sensibles al género (mínimo 2).
- Buena comprensión de los ODS, otros marcos regionales o globales relevantes y sus implicaciones para la cooperación al desarrollo.
- Buen entendimiento del multilateralismo y el papel del sistema de las Naciones Unidas en la cooperación para el desarrollo en el contexto del país en cuestión.
- Comprensión de la reforma de las Naciones Unidas y sus implicaciones en la implementación a nivel de país.
- Capacidad analítica demostrada: teoría de cambio, gestión basada en resultados, economía política, financiación para el desarrollo u otros.

Equipo evaluador

Se espera el acompañamiento de al menos 3 integrantes del Equipo, entre estos miembros del equipo, las siguientes áreas/requisitos deberán ser cubiertos:

- Nivel universitario de educación en campo(s) relevante(s) para una o más áreas de trabajo del UNDAF.
- Experiencia probada en la realización de evaluaciones de programas y temas multisectoriales de desarrollo (mínimo 3 años o 3 contratos de esta naturaleza y adicionalmente mínimos 1 contrato con organismo de cooperación multilateral o bilateral).
- Se valorará la experiencia de trabajo con poblaciones en situación de vulnerabilidad con las que la SNU trabaja: mujeres, niñas, niños, adolescentes/jóvenes, indígenas, afro-bolivianos, personas con discapacidad y/o personas con diversidades sexuales, etc.
- El equipo será calificado en función a la experiencia de los integrantes respecto a las áreas de trabajo del UNDAF (mientras más áreas sean cubiertas, mayor será la ponderación). Al menos uno de los integrantes deberá contar con experiencia en enfoque de derechos humanos y género en investigaciones, evaluaciones o similares.
- Conocimiento sólido del contexto del país y una comprensión integral de las áreas incluidas en el UNDAF.

- Conocimiento sobre los procesos de planificación estatal (PDES, Agenda Patriótica).
- Conocimiento de herramientas para el levantamiento y procesamiento de información cuantitativa y cualitativa (incluidas herramientas digitales).

Ausencia de conflictos de intereses tanto para el líder de Equipo, como para los/as miembros del equipo evaluador, tales como: i) empleo reciente o esperado en las agencias del UNCT o socios implementadores; ii) relaciones privadas con cualquier miembro del personal del UNCT o contrapartes gubernamentales o socios implementadores; iii) participación en el diseño, implementación o asesoría del UNDAF en evaluación, entre otros; y iv) ser funcionario de ningún nivel de Gobierno cualquiera sea la naturaleza del vínculo (remunerado o no), o contratado bajo cualquier modalidad por dichas personas públicas estatales. Los candidatos deben declarar cualquier posible conflicto de intereses durante el proceso de solicitud.

10. PRESUPUESTO Y PAGOS

Los pagos a la empresa/consorcio evaluador será por productos, de acuerdo al detalle descrito en el Punto 7 y según la siguiente distribución:

- 25% A la presentación del 1er. Producto.
- 45% A la presentación del 2do. Producto.
- 30% A la presentación del 3er. Producto.

Los informes estarán sujetos a la aprobación de la Coordinadora Residente con la revisión previa y recomendación del Gerente de la Evaluación.

11. BIBLIOGRAFÍA

La siguiente lista será complementada:

- Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022 – UNDAF.
- Plan de Respuesta del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia frente a COVID-19 – SERP.
- Evaluación Externa del UNDAF 2013-2017
- Perfil de Género de Bolivia 2021
- Evaluaciones de los Programas de las Agencias, Fondos o Programas del SNU Bolivia
- Repositorios de documentos de las Agencias, Fondos o Programas del SNU Bolivia

Página WEB Oficial: <http://www.nu.org.bo/>

Anexo 2: Matriz de Evaluación

CRITERIOS DE EVALUACION ¹¹⁷	PREGUNTAS DE EVALUACION ¹¹⁸	INDICADORES	FUENTES DE DATOS	METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	METODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
RELEVANCIA Y ADAPTABILIDAD	<p>1. ¿En qué medida la cooperación del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia: (i) se adapta a las necesidades de la población, incluidas las necesidades de los grupos marginados y en situación de mayor vulnerabilidad, respondiendo con estrategias adecuadas y enfoques de derechos humanos, género e interculturalidad?; (ii) está en línea con las políticas y estrategia nacionales y locales de desarrollo, y ha respondido a los cambios de contexto; iii) está alineada con la dirección estratégica y objetivos de la Reforma de Naciones Unidas; iv) está articulada con las prioridades de los marcos y acuerdos internacionales particularmente la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, los ODS y los mecanismos internacionales de protección de derechos humanos?</p> <p>2 ¿Qué tan bien se adaptó el Marco de Cooperación ante necesidades no previstas y temas emergentes como los conflictos sociales y políticos, y la emergencia sanitaria a causa del COVID-19 y otras situaciones de emergencia humanitaria?</p> <p>3 ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación del SNU a la pandemia COVID-19 y el apoyo al proceso de preparación, respuesta y recuperación del país a través del Plan de Respuesta del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia frente a COVID-19 (SERP)?</p>	<p>Referencia en el UNDAF a los desafíos y problemáticas identificadas en el CCA (1).</p> <p>Referencias explícitas en UNDAF y documentos relacionados sobre políticas, estrategias y marcos del gobierno, reforma ONU, marcos internacionales a partir de los ODS y de derechos humanos (1).</p> <p>Capacidad de respuesta a escenarios cambiantes y a solicitudes de socios nacionales, incluyendo la emergencia causada por el COVID-19 y situaciones de emergencia humanitaria (2, 3).</p> <p>Nivel de participación de entidades de gobierno nacionales y locales y otros socios clave en la formulación del UNDAF y del SERP (3)</p>	<p>Información primaria:</p> <p>Entrevistas con actores clave (1, 2, 3).</p> <p>Información secundaria:</p> <p>Documentos programáticos: CCA, UNDAF 2018-2022, Planes de trabajo conjuntos, SERP (1, 2, 3).</p> <p>Documentos orientadores del Sistema de NNUU y de las agencias (1, 2).</p> <p>Documentos programáticos de Gobierno (1, 2).</p> <p>Documentos de reportes, reportes al Gobierno, UNSDCG, UNINFO, sistema M&E, informes de evaluación de las agencias, SERP e informes de avance relacionados (1, 2, 3).</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas a representantes de Gobierno e intersectoriales Entrevistas a informantes clave (personas que estuvieron en el proceso de elaboración e implementación y nuevas autoridades que definen prioridades del próximo periodo) Entrevistas a actores del SNU: CR, (comité directivo conjunto, grupos de resultados, grupo M&E UNDAF, grupos temáticos interagenciales, grupos operativos) Entrevistas a representantes de la Sociedad Civil Entrevistas al sector privado, donantes y otros organismos multilaterales 	<p>Análisis cualitativo de los documentos y triangulación de las opiniones recogidas en las entrevistas</p>

¹¹⁷ Las definiciones para cada criterio están tomadas de los Términos de Referencia y responden a los ajustes realizados en el 2019 por el propio CAD/OCDE.

¹¹⁸ Las preguntas de evaluación se derivan de los Términos de Referencia. Cada pregunta está relacionada con su respectivo indicador y fuente de datos para la evaluación. El Marco de cooperación tiene su sistema propio de indicadores para medir sus resultados.

CRITERIOS DE EVALUACION ¹¹⁷	PREGUNTAS DE EVALUACION ¹¹⁸	INDICADORES	FUENTES DE DATOS	METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	METODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
EFICACIA	<p>4. ¿En qué medida se lograron los resultados esperados del UNDAF, incluyendo la respuesta al COVID-19 y cómo las estrategias (desarrollo de capacidades, abogacía y diálogo político, gestión del conocimiento y alianzas estratégicas) han contribuido al logro de estos resultados?</p> <p>5. ¿En qué medida fueron adecuados los sistemas de seguimiento, evaluación, presentación de informes y rendición de cuentas para que el SNU pudiera demostrar los resultados del programa y su contribución a la consecución de las prioridades nacionales y locales de desarrollo?</p>	<p>Nivel de consecución de los resultados del UNDAF (4, 5).</p> <p>Uso de los sistemas de seguimiento % de avance de los indicadores, en particular de outcome (4, 5).</p> <p>Uso de la función de evaluación desde una perspectiva integral en los temas y prioridades del UNDAF (4).</p> <p>Evidencia de logros en documentos del gobierno (4).</p> <p>Nivel de avance de la implementación del SERP (4).</p>	<p>Información primaria:</p> <p>Entrevistas con actores clave (4, 5).</p> <p>Información secundaria:</p> <p>Documentos programáticos: CCA, UNDAF 2018-2022, Planes de trabajo conjuntos (4, 5).</p> <p>Documentos de reportes, reportes al Gobierno, UNSDCG, UNinfo, sistema M&E, Informes Anuales de una muestra de agencias, Informes de iniciativas interagenciales y programas conjuntos, evaluaciones de Programa País de las agencias en el periodo de alcance de la evaluación, Evaluaciones de programas de una muestra de Agencias y Fichas de Programas (4, 5).</p> <p>Reportes de avance del SERP (5).</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas a representantes de Gobierno e intersectoriales Entrevistas a actores del SNU: CR, (comité directivo conjunto, grupos de resultados, grupo M&E UNDAF, grupos temáticos interagenciales, grupos operativos) Entrevistas a representantes de la Sociedad Civil Entrevistas al sector privado, donantes y otros organismos multilaterales 	<p>Análisis cualitativo de los datos y triangulación de la información recolectada</p>
EFICIENCIA	<p>6. ¿En qué medida el SNU ha movilizado y hecho buen uso de sus recursos humanos, financieros y administrativos, incluyendo su adaptación al contexto del COVID-19?</p> <p>7. ¿En qué medida el modelo de gestión del SNU en Bolivia, y la organización de Grupos de Resultados han sido costo-efectivos</p>	<p>Nivel de ejecución en el periodo de alcance de la evaluación según planificación (6).</p> <p>Recursos movilizados reales vs movilización planificada en UNDAF (6)</p>	<p>Información primaria:</p> <p>Entrevistas con actores clave (6, 7).</p> <p>Información secundaria:</p> <p>Documentos programáticos: CCA, UNDAF 2018-2022, Planes</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas a representantes de Gobierno e intersectoriales Entrevistas a actores del SNU: CR, (comité directivo conjunto, 	<p>Elaboración de una matriz de distribución del presupuesto y gastos realizados según Áreas de Cooperación (6)</p> <p>Revisión documental de los</p>

CRITERIOS DE EVALUACION ¹¹⁷	PREGUNTAS DE EVALUACION ¹¹⁸	INDICADORES	FUENTES DE DATOS	METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	METODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
	considerando los recursos invertidos y los resultados obtenidos?	Valoración actores clave del modelo de gestión (7).	operativos conjuntos, SERP (6). Documentos de reportes, reportes al Gobierno, UNSDCG, Dashboard UNInfo, sistema M&E, Informes Anuales de una muestra de agencias, Informes de iniciativas interagenciales y programas conjuntos, evaluaciones de Programa País de las agencias en el periodo de alcance de la evaluación, Evaluaciones de programas de una muestra de Agencias y Fichas de Programas. Reportes SERP (6).	grupos de resultados, grupo M&E UNDAF, grupos temáticos interagenciales, grupos operativos); responsables financieros agencias d. Entrevistas a representantes de la Sociedad Civil e. Entrevistas al sector privado, donantes y otros organismos multilaterales	mecanismos de planeación presupuestaria interagencial y con respecto al gobierno (6) Matriz movilización real vs planificada (6) Entrevistas/grupos focales con actores clave y encuesta (7)
SOSTENIBILIDAD	8. ¿En qué medida se ha contribuido (asistencia técnica, apoyo y otros de proyectos, programas e iniciativas del SNU) a la sostenibilidad de acciones en favor de las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad bajo el principio de “no dejar a nadie atrás”, principalmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y jóvenes, indígenas, afro-bolivianos, personas con discapacidad, diversidades sexuales y la población de los territorios más precarizados, así como al establecimiento de mecanismos que aseguren la durabilidad de los efectos logrados mediante la adopción/continuidad de las acciones con recursos públicos. 9. ¿Cuáles son las ventajas comparativas/fortalezas del SNU que	Evidencia de estrategia(s) de sostenibilidad en favor de poblaciones de mayor vulnerabilidad planificadas y en implementación (8). Ventajas comparativas del SNU mayoritariamente evidenciadas por los actores clave (9) Evidencia de alianzas, innovaciones e intercambios y de partes interesadas que expresan la apropiación y la intención de continuidad de los resultados esperados del UNDAF (10).	Información primaria: Entrevistas con actores del SNU, incluyendo CR, jefes de agencia, oficiales nacionales, coordinadores de Programas (8, 9, 10). Entrevistas con contrapartes de gobierno, sociedad civil, sector privado, Donantes (8, 9, 10). Información secundaria: Documentos de reportes, reportes al Gobierno, UNSDCG, Dashboard UNINFO, sistema M&E, Informes Anuales de una	Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo: a. Revisión documental b. Entrevistas a representantes de Gobierno e intersectoriales c. Entrevistas a actores del SNU: CR, (comité directivo conjunto, grupos de resultados, grupo M&E UNDAF, grupos temáticos interagenciales, grupos operativos); d. Entrevistas a donantes	Análisis cualitativo de los datos y triangulación de la información recogida a través de las distintas técnicas

CRITERIOS DE EVALUACION ¹¹⁷	PREGUNTAS DE EVALUACION ¹¹⁸	INDICADORES	FUENTES DE DATOS	METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION	METODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
	<p>podrían llegar a ser determinantes para ayudar al país a asegurar la sostenibilidad de los resultados del UNDAF y evitar, por lo tanto, su potencial reversión?</p> <p>10. ¿En qué medida el SNU ha logrado concertar alianzas, promover innovaciones e intercambiar conocimientos y experiencias para la apropiación nacional?</p>		<p>muestra de agencias, Informes de iniciativas interagenciales y programas conjuntos, evaluaciones de Programa País de las agencias en el periodo de alcance de la evaluación, Evaluaciones de programas de una muestra de Agencias y Fichas de Programas (8, 9, 10).</p>		
COHERENCIA Y COORDINACIÓN	<p>11. ¿Cuáles fueron los principales factores de éxito para el trabajo conjunto, la coordinación y la articulación temática y territorial? ¿Y los obstáculos? ¿Qué lecciones se pueden extraer para el próximo ciclo de programación conjunta (2023-2027)?</p> <p>12. ¿Hubo suficiente sinergia entre los distintos programas de las AFP? ¿Contribuyeron otros proyectos a la consecución de los resultados del programa y la reforzaron?</p>	<p>Factores de éxito y lecciones aprendidas mayoritariamente identificadas por los actores clave (11).</p> <p>Evidencias de sinergias en la implementación y de los distintos programas y de contribución de otros programas (12).</p> <p>Valoración de actores clave de la reforma ONU y de su influencia en la implementación del UNDAF (11, 12).</p>	<p>Información primaria:</p> <p>Entrevistas con actores clave (11, 12).</p> <p>Información secundaria:</p> <p>Marcos de planificación multianual de las agencias (12).</p> <p>Documentos programáticos de las agencias (12).</p> <p>Documentos relevantes relacionados con la reforma ONU producidos a nivel de país (12).</p> <p>Documentos normativos y programáticos de gobierno surgidos en el marco sobre género y DDHH</p> <p>Recomendaciones de Comités de los Tratados (CEDAW, DUDH, CRPD), entre otros) (11, 12)</p>	<p>Métodos de recolección de la información y análisis cualitativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> Revisión documental Entrevistas a informantes clave Entrevistas a actores del SNU (CR, integrantes UNCT, grupo M&E UNDAF, Grupos Interagenciales). Agencias especializadas (e.g. UNICEF, ONU Mujeres, UNFPA, etc.). Entrevistas a representantes de gobierno Entrevistas a Parlamentario/as, Poder judicial Entrevistas a representantes de la Sociedad Civil 	<p>Revisión documental para evaluar coherencia y coordinación del UNDAF con planificación agencies, normas y acuerdos internacionales sobre DDHH e Igualdad de Género y con las estrategias regionales y nacionales para el avance de los DDHH/IG.</p> <p>Análisis cualitativo de los datos y triangulación de la información recogida a través de las distintas técnicas</p>

Anexo 3: Listado de instituciones consultadas

1. Agencia de Cooperación Internacional del Japón - JICA Bolivia
2. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)
3. Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo AICS - La Paz
4. Asociación de concejales de Bolivia (ACOBOL)
5. Cancillería
6. CEDLA
7. Cordón Ecológico
8. Embajada de Canadá
9. FAO
10. Fundación Amigos de la Naturaleza
11. Fundación Munasim Kullakita
12. Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano – FCBC
13. Gobierno Autónomo Departamental de Cochabamba
14. Gobierno Autónomo Departamental de Potosí
15. Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz
16. Gobierno Autónomo Departamental de Tarija
17. Gobierno Autónomo Municipal de El Alto
18. Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
19. Gobierno Autónomo Municipal de Sucre
20. Instituto Nacional de Estadística
21. IPAS Bolivia
22. Ministerio de Culturas, Descolonización y Despatriarcalización
23. Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
24. Ministerio de Educación
25. Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional
26. Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda
27. Ministerio de Planificación del Desarrollo
28. Ministerio de Relaciones Exteriores
29. Ministerio de Salud y Deportes
30. Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social (MTEPS)
31. Ministerio del Ambiente y Agua
32. Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras
33. Oficina de la Coordinación Residente de Naciones Unidas en Bolivia
34. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH)
35. OIM
36. ONU MUJERES
37. ONUDI
38. ONU-Habitat
39. OPS/OMS
40. Organización Internacional del Trabajo (OIT)
41. PNUD Bolivia
42. Programa Mundial de Alimentos (PMA)
43. Red Católicas por el Derecho a Decidir
44. Servicio Plurinacional de la Mujer y Despatriarcalización (SEPMUD)
45. UNFPA
46. UNICEF
47. Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE)
48. Unión Europea (UE)

49. UNODC
50. Viceministerio de Igualdad de Oportunidades
51. Viceministerio de Interculturalidad
52. Viceministerio de Justicia y Derechos Fundamentales
53. Viceministerio de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambios Climáticos y Gestión y Desarrollo Forestal
54. Viceministerio de Salud
55. Viceministerio de Transparencia y Lucha Contra la Corrupción
56. Viceministerio de Vivienda y Urbanismo
57. Viceministro de la Micro y Pequeña Empresa

Anexo 4: Instrumentos de recolección de información cualitativa

a) Pauta de Entrevista a jefes/as de Agencias de Naciones Unidas

1. ¿Cómo ha sido el involucramiento de su agencia en el proceso de diseño de este Marco de Cooperación (MC) desde el CCA hasta la firma? ¿Cuáles fueron los principales hitos de ese proceso? ¿Cómo se ha dado el proceso de diseño del MC en el contexto de la reforma de NNUU?
2. ¿Cómo se articuló la programación individual de la agencia con el MC? ¿Qué aprendizajes identifica al respecto?
3. ¿Considera que el MC ha resultado lo suficientemente flexible para responder a los desafíos surgidos durante su implementación?
4. ¿Cuáles han sido aquellos efectos directos que alcanzaron mejores resultados? Y ¿por qué?
5. ¿En qué forma se ha logrado avanzar en el campo de las políticas públicas, en qué áreas?
6. ¿Qué factores considera que han facilitado u obstaculizado el alcance de los efectos previstos?
7. ¿Se ha hecho seguimiento de los compromisos de su agencia en el MC?
8. ¿Cómo valora el funcionamiento de mecanismos de coordinación? ¿los grupos interagenciales? ¿Los programas conjuntos?
9. ¿Qué avances y desafíos ha habido en términos de alianzas y trabajo con los socios para la implementación del MC?
10. ¿En qué medida considera que se fortalecieron las capacidades de los socios estratégicos del SNU en Bolivia como resultado de la implementación del MC?
11. ¿Considera que se han producido cambios sistémicos y sostenibles como resultado de la implementación de MC?
12. ¿Cómo se abordaron los temas de género, derechos humanos y sostenibilidad ambiental en el MC? ¿Considera que se tuvo en cuenta las necesidades y prioridades de los grupos más vulnerables en este MC? ¿A qué grupos se ha logrado acceder con mayor facilidad y cuáles continúan siendo excluidos?
13. ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer la implementación del MC de cara al nuevo ciclo de cooperación?

b) Pauta de entrevista a Encargados/as Grupo de Resultados

1. ¿Cómo ha sido el proceso de discusión y diseño del Marco de Cooperación, en términos de sus etapas e hitos, participantes, metodología y la participación de contrapartes?
2. ¿Cómo describiría el proceso de conformación del grupo de resultados? Específicamente: ¿Quiénes los integraban? ¿Bajo qué criterio se conformaron? ¿Cuáles eran los objetivos de cada uno de ellos? ¿Cómo operaron? ¿Hubo cambios en el tiempo?
3. ¿Cómo ha sido la relación con otros actores durante la implementación de los planes de trabajo del MC? (instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, academia, sector privado, actores de la cooperación internacional)
4. ¿Qué puede señalar sobre los resultados del Marco en el periodo? Específicamente la vinculación productos/efectos y el seguimiento de recursos. ¿En qué medida el Marco ha facilitado el trabajo conjunto?
5. ¿En qué medida tuvo el proceso de reforma de las Naciones Unidas algún impacto sobre la implementación del Marco y la coherencia del apoyo de las agencias, fondos y programas de las Naciones Unidas para alcanzar los objetivos comunes?

6. ¿Considera que la formulación del Marco de Cooperación ha incorporado adecuadamente los enfoques de género y derechos humanos? y ¿en qué forma esto se ha reflejado en los procesos de implementación y en los resultados?
7. ¿La matriz de resultados del Marco fue lo suficientemente flexible y pertinente para responder a nuevos problemas y sus causas, así como a los desafíos que surgieron durante su implementación?
8. ¿En qué medida se han fortalecido las capacidades de los socios estratégicos del SNU en la implementación del UNDAF para asegurar o contribuir a la sostenibilidad de los resultados?
9. ¿En qué medida se fortalecieron las vías, espacios y/o herramientas para la expresión y participación de las voces de actores o población con mayores desventajas (para que nadie se quede atrás), tales como mujeres, infancia, adolescentes, tercera edad u otros?
10. ¿Cuáles serían sus recomendaciones y propuestas para el próximo Marco?

c) Pauta de entrevista Encargados/as Grupos Interagenciales

1. ¿Puede describir el proceso de conformación del grupo interagencial? Específicamente le pedimos abordar: ¿Quiénes los integraban? ¿Bajo qué criterio se conformaron? ¿Cuáles eran los objetivos de cada uno de ellos?
2. ¿Puede describir el funcionamiento del grupo interagencial? Específicamente le pedimos abordar los procesos de planificación y actividades de seguimiento, recursos disponibles, rendición de cuentas, vínculo con el UNCT, facilitadores y limitaciones.
3. ¿Cómo ha sido la relación con otros actores del Marco? (Grupos de resultados, Contrapartes de gobierno, OSC, donantes)
4. ¿Qué puede señalar sobre los resultados del Marco en el periodo 2018-2021? Específicamente la vinculación productos/efectos y seguimiento de recursos ¿En qué medida el Marco ha facilitado el trabajo conjunto en temas de: i) género y generacional, ii) pueblos indígenas y iii) otros?
5. ¿En qué medida tuvo el proceso de reforma de las Naciones Unidas algún impacto sobre la implementación del Marco y la coherencia del apoyo de las agencias, fondos y programas de las Naciones Unidas hacia los objetivos comunes?
6. ¿Cómo abordó el grupo interagencial los nuevos desafíos que surgieron durante el ciclo del Marco?
7. ¿Considera que la formulación del Marco ha incorporado adecuadamente los enfoques de género y derechos humanos? y ¿en qué forma esto se ha reflejado en los procesos de implementación y en los resultados?
8. ¿En qué medida las AFP han tenido en cuenta los temas del ciclo de vida en la programación conjunta y la creación de planes de comunicación y abogacía?
9. ¿Cuáles serían sus recomendaciones y propuestas para un nuevo MC?

d) Pauta de entrevista Encargados/as de programas conjuntos

1. ¿Puede describir el proceso de diseño del Programa Conjunto? Específicamente: ¿Cuáles fueron las instituciones convocadas o que lo integraban? ¿Cuáles eran los objetivos de cada uno de ellos?
2. ¿Puede describir el funcionamiento del equipo del programa? Específicamente le pedimos abordar los procesos de planificación y actividades de seguimiento, recursos disponibles, rendición de cuentas y vínculo con el Marco, facilitadores y limitaciones.

3. ¿Ha sido el Marco lo suficientemente flexible y pertinente para responder a nuevos problemas surgidos y sus causas, así como a los desafíos que surgieron durante el ciclo del Marco?
4. ¿Qué puede señalar sobre los resultados del MC en el periodo 2018-2022? Específicamente la vinculación productos/efectos y seguimiento de recursos. ¿En qué medida el Marco ha facilitado el trabajo conjunto?
5. ¿Considera que la formulación del Marco y de las estrategias y programas que de él derivan han incorporado adecuadamente los enfoques de género y derechos humanos? y ¿en qué forma esto se ha reflejado en los procesos de diseño e implementación, y en los resultados?
6. ¿En qué medida se fortalecieron las vías, espacios y/o herramientas para la expresión y participación de las voces de actores o población con mayores desventajas (para que nadie se quede atrás), tales como mujeres, infancia, adolescentes, tercera edad u otros?
7. ¿En qué medida las AFP han tenido en cuenta los temas del ciclo de vida en la programación conjunta y la creación de planes de comunicación y abogacía?
8. ¿Cuáles serían sus recomendaciones y propuestas para un nuevo MC?

e) Pauta de entrevista a contrapartes de sociedad civil y de la cooperación internacional

1. Breve descripción del Marco de Cooperación y sus principales componentes, dependiendo del grado de conocimiento del/la informante clave.
2. Contexto de la relación con el SNU: ¿Qué vínculo ha tenido con agencias del SNU? ¿Cuáles han sido los objetivos y el carácter de las iniciativas desarrolladas de forma conjunta?
3. Problemas del país: ¿Cuáles son los principales problemas del país en los que se requiere la cooperación del SNU? ¿Existen instancias de discusión con el gobierno y otras organizaciones de la sociedad civil sobre estos temas?
4. ¿En qué medida se han fortalecido las vías, espacios y/o herramientas para la expresión y participación de las voces de actores o población con mayores desventajas (para que nadie se quede atrás), tales como mujeres, infancia, adolescentes, tercera edad u otros?
5. ¿Se han creado planes de comunicación e incidencia conjuntos para los temas de interés?
6. ¿Cuáles son las ventajas comparativas más relevantes de la presencia del SNU en Bolivia? ¿Cuáles son las principales debilidades de la cooperación en su aporte al país?
7. ¿Considera que el trabajo conjunto de las agencias del SNU aporta valor agregado?
8. ¿Cuáles son sus expectativas respecto de la cooperación del SNU?
9. Resultados: ¿Cuáles son los principales resultados obtenidos con la colaboración de la cooperación del SNU? ¿Existe alguna buena práctica que quiera destacar?
10. ¿Cuáles son los principales obstáculos de una cooperación en el país? ¿Cuáles son los principales facilitadores? ¿Cuál es su percepción del apoyo del SNU en relación con los problemas: i) sociales, ii) políticos y iii) sanitarios por el COVID-19?
11. ¿En qué medida el SNU ha promovido el fortalecimiento de capacidades de la sociedad civil para que los resultados alcanzados con la implementación del Marco se sostengan en el tiempo?
12. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la cooperación del SNU en el país?

f) Pauta de entrevista a representantes de instituciones gubernamentales

1. Breve descripción del Marco de Cooperación y sus principales componentes, dependiendo del grado de conocimiento del/la informante clave.
2. ¿Cómo considera que ha sido la vinculación de su institución con las agencias del Sistema de Naciones Unidas y el trabajo realizado de forma conjunta en el periodo 2018-2021? ¿El MC ha sido relevante para la consecución de los resultados de los Planes Sectoriales de los i) Ministerios, ii) Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI) de los Gobiernos Subnacionales, iii) Planes Estratégicos Institucionales de los Instituciones Descentralizadas y Desconcentradas?
3. ¿Considera que el MC ha sido relevante para el trabajo de su institución? ¿En qué forma? ¿Cuál es la contribución del MC al Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 y a las políticas/leyes marco del país?
4. ¿Cómo evalúa la participación de su institución en la elaboración del Análisis de País y el Marco de Cooperación resultante?
5. ¿Cómo valora la implementación del trabajo conjunto? ¿Le parece que ha logrado adaptarse adecuadamente a los desafíos del contexto y en qué forma?
6. ¿Cuáles cree que han sido los principales resultados obtenidos producto del trabajo conjunto entre el SNU y su institución?
7. ¿Qué obstáculos y que facilitadores ha identificado para alcanzar los resultados esperados?
8. ¿Considera que el Marco de Cooperación ha contribuido al diseño e implementación de políticas públicas que fomenten avances en temáticas priorizadas por el Marco?
9. ¿En qué medida el SNU ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades en las instituciones bolivianas para que los resultados alcanzados con la implementación del Marco sean sostenibles?
10. ¿Qué desafíos visualiza para la sostenibilidad de los cambios alcanzados producto del trabajo conjunto con el Sistema de Naciones Unidas?
11. ¿Cuáles son sus expectativas para un futuro trabajo conjunto entre el Gobierno de Bolivia y el Sistema de Naciones Unidas?

Anexo 5: Encuesta

Asunto: ¡Nos interesa su respuesta a estas 5 preguntas!

Descripción:

¡Buenos días! Somos la Consultora Latinoamericana Inclusión y Equidad y actualmente estamos realizando la Evaluación del Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el vivir bien en Bolivia (UNDAF por sus siglas en inglés) para el período 2018-2022.

Este marco, ha sido firmado por el Estado Plurinacional de Bolivia y las Naciones Unidas en 2017, y constituye una hoja de ruta para el impulso de actividades de cooperación. El documento de acuerdo lo puede encontrar en el siguiente enlace: <https://bolivia.un.org/es/about/about-the-un>.

La evaluación se propone medir la contribución del Sistema de Naciones Unidas a las prioridades del país y recoger recomendaciones y lecciones aprendidas para el nuevo Marco de Cooperación.

Dada su experiencia y vinculación con algunas de las áreas temáticas y con las agencias de Naciones Unidas, le solicitamos su amable colaboración para completar la siguiente encuesta, donde la información será tratada de manera totalmente confidencial.

Si desea obtener información adicional o resolver alguna duda sobre la encuesta puede escribir a la siguiente dirección de correo: erick.martinez@inclusionyequidad.org

Preguntas de encuesta:

1. ¿En qué sector se desempeña su institución

- a. Estadístico
- b. Salud
- c. Educación
- d. Economía/Finanzas
- e. Trabajo
- f. Obras públicas, servicios y vivienda
- g. Derechos Humanos
- h. Migración
- i. Medio Ambiente
- j. Género
- k. Pueblos Indígena Originario Campesinos
- l. Justicia
- m. Cultura
- n. Niñez y Adolescencia
- o. Jóvenes
- p. Tecnología
- q. Otro (especificar)

2. ¿Cuál es el rol que ha jugado su institución en relación con el Marco de Cooperación?

- a. Ha participado en el diseño y planificación de acciones del Marco de Cooperación.
- b. Ha implementado acciones/programas del Marco de Cooperación.
- c. Ha participado en actividades de difusión del Marco de Cooperación.
- d. No tenía conocimiento de la existencia de este Marco de Cooperación.
- e. Otros: _____

3. En caso de que su institución haya participado en iniciativas del marco de Cooperación, ¿Qué tipo de acciones ha realizado en conjunto con el Sistema de Naciones Unidas en el periodo 2018-2022?

- a. Diagnóstico de necesidades
- b. Ejecución de programas y/o proyectos
- c. Formulación/análisis/implementación de políticas públicas
- d. Prestación de servicios a usuarios/as
- e. Investigación y gestión del conocimiento
- f. Evaluación de programas y/o proyectos
- g. Espacios para el diálogo e intercambio técnico
- h. Espacios de fortalecimiento de capacidades, talleres o cursos
- i. Elaboración y difusión de materiales y/o informes
- j. Otros ¿Cuáles? _____
- k. No sabe
- l. No responde

4. ¿Cuáles han sido a su juicio los principales logros obtenidos por su institución en conjunto con el Sistema de Naciones Unidas producto del Marco de Cooperación en cualquiera de sus 4 áreas estratégicas? Las áreas son: *Desarrollo Social Inclusivo hacia un Ser Humano Integral; Desarrollo Integral y Economía Plural; Gestión Pública y Justicia Plural; Interculturalidad, Descolonización y Despatriarcalización*. Mencione dicho(s) logro(s).

5. A partir de su experiencia ¿Qué recomendaría para fortalecer el trabajo conjunto entre el Gobierno de Bolivia y el Sistema de Naciones Unidas en su sector?

Anexo 6: Documentación consultada

Ascarrunz, J y Modica, L. (2021) Bolivia Elecciones Subnacionales 2021 (Elecciones de Autoridades Departamentales, Regionales y Municipales). Serie Análisis de Elecciones 2021. México: Observatorio de Reformas Políticas en América Latina, IJ-UNAM y Organización de los Estados Americanos (OEA)

Banco Mundial (2021). *Datos del Banco Mundial: población total Bolivia* [en línea] <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=BO> [fecha de consulta: diciembre de 2021].

Bolivia, Asamblea legislativa Plurinacional (2014). *Código Niña, Niña y Adolescente*. Ley N°548. La Paz.

Bolivia, Asamblea legislativa Plurinacional (2010a). *Ley contra el racismo y toda forma de discriminación*. Ley N°045. La Paz.

--- (2010b). *Ley de deslinde jurisdiccional*. Ley N°073. La Paz.

--- (2010c). *Ley de la educación “Avelino Siñani – Elizardo Pérez”*. Ley N°070. La Paz.

--- (2010d). *Ley del órgano Electoral Plurinacional*. Ley N°031. La Paz.

--- (2010e). *Ley marco de autonomías y descentralización “Andrés Ibáñez”*. Ley N°018. La Paz.

Bolivia, Asamblea legislativa Plurinacional (2012a). *Ley contra el acoso y violencia política hacia las mujeres*. Ley N°243. La Paz.

--- (2012b). *Ley contra la trata y tráfico de personas*. Ley N°263. La Paz.

Bolivia, Asamblea legislativa Plurinacional (2013a). *Ley de la juventud*. Ley N°342. La Paz.

--- (2013b). *Ley de participación y control social*. Ley N°341. La Paz.

--- (2013c). *Ley protección a naciones y pueblos indígena originarios en situación de alta vulnerabilidad*. Ley N°450. La Paz.

--- (2013d). *Ley integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia*. Ley N°344. La Paz.

Bolivia, Asamblea legislativa Plurinacional (2014). *Ley de gestión de riesgos*. Ley N°602. La Paz.

Bolivia, Asamblea legislativa Plurinacional (2016). *Ley del sistema de planificación integral del Estado -SPIE*. Ley N°777. La Paz.

Bolivia, Asamblea legislativa Plurinacional (2021). *Ley de estadísticas oficiales del Estado Plurinacional de Bolivia*. Ley N°1405. La Paz.

Bolivia, Estado Plurinacional de Bolivia (2011). *Estrategia contra el tráfico ilícito de sustancias controladas y control de la expansión de cultivos de coca 2011 – 2015*. La Paz.

Bolivia, Estado Plurinacional de Bolivia (2016). *Estrategia contra el tráfico ilícito de sustancias controladas y control de la expansión de cultivos de coca 2016 – 2020*. La Paz.

Bolivia, Estado Plurinacional de Bolivia (2021b). *Estrategia contra el tráfico ilícito de sustancias controladas y control de la expansión de cultivos de coca 2021 – 2025*. La Paz.

--- (2021c). *Informe Nacional Voluntario 2021*. La Paz.

--- (2021d). *Unidos contra el COVID- 19*. La Paz [en línea] <https://www.unidoscontraelcovid.gob.bo/index.php/2021/07/12/ley-1360/>.

Bolivia, Estado Plurinacional de Bolivia (s.f.). *Plan de desarrollo económico y social en el marco del desarrollo integral para vivir bien 2016 – 2020*. La Paz.

--- (s.f.b). *Plan de desarrollo económico y social 2021 – 2025*. La Paz.

--- (s.f.c). *Servicio Plurinacional de la Mujer y de la Despatriarcalización “Ana María Romero”*. La Paz.

Bolivia, Estado Plurinacional de Bolivia – España, Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (s.f). *Marco de Asociación para el Desarrollo Bolivia-España 2018 -2021*.

Bolivia, Fiscalía General del Estado (2021). *Rendición Pública de Cuentas final 2020 inicial 2021*. La Paz.

Bolivia, Gobierno Autónomo Departamental de Pando (2019). *Plan departamental multisectorial de prevención de embarazos en niñas y adolescentes en el departamento de Pando 2019 – 2025*. Pando - Bolivia.

Bolivia, Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (2020). *Índice de pobreza multidimensional 2019*. Tarija – Bolivia.

Bolivia, Gobierno Autónomo Municipal de la Paz (2019). *Agenda ODS para el Municipio de la Paz*. La Paz.

Bolivia, Instituto Nacional de Estadística – Ministerio de Salud (2016). *Encuesta de Demografía y Salud, 2016*. La Paz.

Bolivia, Instituto Nacional de Estadísticas (2017). *INE observa datos sobre embarazo adolescente y mortalidad materna difundida por BBC mundo* [en línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/ine-observa-datos-sobre-embarazo-adolescente-y-mortalidad-materna-difundida-por-bbc-mundo/> [fecha de consulta: 27 de enero de 2022]

Bolivia, Instituto Nacional de Estadística (2018a). *La población en Bolivia llega a 11.216.000 habitantes* [en línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/la-poblacion-en-bolivia-llega-a-11-216-000-habitantes/>.

Bolivia, Instituto Nacional de Estadística (2018b). *Bolivia: Estudio temático de la juventud*. [En línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/publicaciones/estudio-tematico-de-la-juventud/>

Bolivia, Instituto Nacional de Estadística (2021a). *Bolivia entre los tres países de mayor crecimiento en la región* [en línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/bolivia-entre-los-tres-paises-de-mayor-crecimiento-en-la-region/>.

--- (2021b). *Estimaciones y proyecciones de población de Bolivia, Departamentos y Municipio: revisión 2020*. La Paz.

--- (2021c). *Tasa de desocupación en área urbana de Bolivia tiende a bajar* [en línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/tasa-de-desocupacion-en-area-urbana-de-bolivia-tiende-a-bajar/>.

Bolivia, Instituto Nacional de Estadística (s.f.a). *Encuesta de Hogares* [en línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/encuestas-de-hogares-ingresos/> [fecha de consulta: 28 de enero de 2022].

--- (s.f.b). *Participación Política* [en línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-sociales/participacion-politica-registro-administrativos/> [fecha de consulta: 4 de febrero de 2022]

--- (s.f.c). *Registros Administrativos* [en línea] <https://www.ine.gob.bo/index.php/registros-administrativos-seguridad/> [fecha de consulta: 2 de febrero de 2022].

Bolivia, Ministerio de Autonomías (2013). *Agenda Patriótica 2025: ¿Quién hace qué? Autonomías para la gente 6*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Culturas y Turismo (2017). *Plan sectorial de desarrollo integral*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Defensa – PMA (2019). *Herramienta del Viceministerio de Defensa Civil (VIDECI) para la Gestión del Riesgo de Desastres. Manual de Operaciones contra incendios forestales*. Segunda Edición. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (2017). *Plan sectorial de desarrollo integral para vivir bien- Industria, Manufactura y Artesanía 2016 – 2020*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras (2020). *Análisis integrado de contexto de la seguridad alimentaria en Bolivia “ICA – Bolivia”*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Medio Ambiente y Agua – GEF – PNUD (2019). *Final evaluation: biodiversity conservation through Sustainable Management of Forests by Local Actors*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Medio Ambiente y Agua (2021). *Actualización de las CND para el periodo 2021 – 2030 en el marco del Acuerdo de París*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Medio Ambiente y Agua (s.f). *Plan sectorial de desarrollo integral del Ministerio de Medio Ambiente y Agua*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda – ONU-HABITAT (2021). *Revised Project Document: Programme to support the development (NUP) and the new urban agenda in Bolivia*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda (s.f). *Política Nacional de desarrollo integral de ciudades*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo (s.f.a). *Agenda Patriótica 2025: 13 pilares de la Bolivia digna y soberana*. La Paz.

--- (s.f.b). *Lineamientos de la planificación de mediano plazo*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Planificación del desarrollo - ONU Bolivia (2017). *Marco de complementariedad de Naciones Unidas para el vivir bien en Bolivia 2018 – 2022*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo (2018). *Informe de país sobre los avances del Estado Plurinacional de Bolivia, en la implementación del Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo (2019). *Sistema de monitoreo de la pobreza*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Relaciones Exteriores (s.f.). *Plan estratégico institucional 2016 – 2020 “Para vivir bien”. Política exterior soberana e integral hacia el vivir bien*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Salud y Deportes (2016). *COVID-19: hasta hoy la inmunización alcanza a 9.231.661 vacunas para adolescentes y niños* [en línea] <https://www.minsalud.gob.bo/6321-covid-19-hasta-hoy-la-inmunizacion-alcanza-a-9-972-075-vacunas-con-primeras-segundas-terceras-unidosis-dosis-para-adolescentes-y-ninos>.

Bolivia, Ministerio de Salud y Deportes (2017a). *En Bolivia se incrementa casos de Diabetes Mellitus y el Ministerio de Salud busca mejorar diagnóstico de la enfermedad* [en línea] <https://www.minsalud.gob.bo/2703-en-bolivia-se-incrementa-casos-de-diabetes-mellitus-y-el-ministerio-de-salud-busca-mejorar-diagnostico-de-la-enfermedad-2> [fecha de consulta: 28 de enero de 2022].

--- (2017b). *Manual de normas técnicas en tuberculosis*. Documentos Técnico-Normativos N°449. La Paz.

--- (2017c). *Plan sectorial de desarrollo integral para vivir bien 2016 -2020*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Salud y Deportes (2018). *Guía técnica de manejo de la Tuberculosis Drogo resistente*. Documentos Técnico-Normativos. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Salud y Deportes (2021a). *Guía de manejo de la COVID-19*. Documentos Técnico-Normativos. La Paz.

--- (2021b). *Guía de control vectorial y vigilancia entomológica de la Malaria en Bolivia*. Documentos Técnico Normativo. La Paz.

--- (2021c). *Guía del buen trato a las personas con discapacidad en los servicios de salud*. Documentos Técnico-Normativos N°487. La Paz.

--- (2021d). *Lineamientos estratégicos de salud sexual y reproductiva*. Documentos Técnicos Normativos. La Paz.

--- (2021e). *Norma de atención integral para la población LGBTIQ+ en establecimientos de salud*. Documentos Técnicos Normativos. La Paz.

... (2021f). *Plan de acción para promover la continuidad de los servicios de salud sexual y salud reproductiva durante y luego de la pandemia por COVID-19*. Documentos Técnico Normativo. La Paz.

---(2021g). *Plan plurinacional en salud de la adolescencia y juventud 2021 - 2025*. La Paz.

--- (2021h). *Programa Nacional de Control de la Malaria*. La Paz.

--- (2021i). *Salud promueve encuentro nacional de adolescentes y jóvenes para prevenir embarazo no deseado* [en línea] <https://www.minsalud.gob.bo/6078-salud-promueve-encuentro-nacional-de-adolescentes-y-jovenes-para-prevenir-embarazo-no-deseado>.

Bolivia, Ministerio de Salud y Deportes (s.f.). *Plan para la vacunación contra el coronavirus COVID-19*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Justicia (2016). *Plan multisectorial de desarrollo integral para vivir bien / plan plurinacional de la niña, niño y adolescente 2016-2020*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Justicia (2018). *Plan sectorial de desarrollo integral justicia y transparencia institucional PSDI 2016 – 2020 JTI*. La Paz.

Bolivia, Ministerio de Justicia (2022). *Auditoría interna* [en línea] <https://www.justicia.gob.bo/portal/varios.php?pagina=2> [fecha de consulta: 1 de febrero de 2022].

Bolivia, Observatorio de la Deuda social en Bolivia (2022) *Pobreza y desigualdad, incidencia de pobreza extrema* [en línea] <http://www.iisec.ucb.edu.bo/indicador/incidencia-de-pobreza-extrema>

Bolivia, Órgano Electoral Plurinacional – Ministerio de la Presidencia – Coordinadora Nacional de Autonomías Indígenas Originario Campesinas - PNUD (2018). *Diversidad institucional. Autonomías Indígenas y Estado Plurinacional en Bolivia*. La Paz.

Bolivia, Unidad de Transparencia y Lucha contra la corrupción (2020). *Rendición de Cuentas Final 2020*. Bolivia.

Bolivia, Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia – Centro de Investigaciones Sociales - PNUD (2018a). *Análisis del empleo en Bolivia. Calidad, sector gremial y actores*. Economía y Sociedad. La Paz.

--- (2018b). *Movilidad socioeconómica y consumo en Bolivia. Patrones de consumo en sectores emergentes*. Economía y Sociedad. La Paz.

Dataccion (2021). *Estado de situación de la educación de niñas, niños y adolescentes en Bolivia en tiempos de pandemia*. La Paz.

EPC – PMA (2017). *Revisión estratégica de la seguridad alimentaria y nutricional en Bolivia*. Reporte ejecutivo. La Paz: Escuela de la Producción y la Competitividad- Universidad Católica Boliviana – Programa Mundial de Alimentos.

FAO (2021). *Informe Anual de País*. La Paz.

GNUD (2015). *Transversalización de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: guía de referencia para los Equipos de las Naciones Unidas en los países*. New York.

Guterres, Antonio (2018, 1 June). *SG letter to UNDS Principals* [Carta].

ILOSTAT (s.f) [en línea] <https://ilostat.ilo.org/data/>

Instituto para el Desarrollo Humano (2021). *Estadísticas VIH programa nacional*. La Paz.

Investigación, Desarrollo y Multimedia – KOICA - UNICEF (2020a). *Informe de investigación. Consultoría: Estudio de conocimientos, actitudes, prácticas sobre violencia, embarazo y VIH en adolescentes del Municipio de Chimoré*. Chimoré – Bolivia.

--- (2020b). *Informe de investigación. Consultoría: Estudio de conocimientos, actitudes, prácticas sobre violencia, embarazo y VIH en adolescentes del Municipio de Cobija*. Cobija – Bolivia.

--- (2020c). *Informe de investigación. Consultoría: Estudio de conocimientos, actitudes, prácticas sobre violencia, embarazo y VIH en adolescentes del Municipio de Puerto Villarroel*. Puerto Villarroel – Bolivia.

ONU (2017a). *PNUD. Documento del programa para el Estado Plurinacional de Bolivia (2018 – 2022)*. New York.

--- (2017b). *UNICEF. Documento del programa de país. Estado Plurinacional de Bolivia*. New York.

ONU (2018). *Resolution adopted by the General Assembly on 31 May 2018*. New York.

OACNUDH (s.f). *La situación de los Derechos Humanos tras las elecciones generales del 20 de octubre de 2019 en Bolivia: una hoja de ruta para prevenir violaciones de derechos humanos, garantizar la rendición de cuentas y allanar el camino hacia unas elecciones pacíficas, participativas e inclusivas*. La Paz.

Observatorio de género de la coordinadora de la Mujer (2017) [en línea]
<http://www.coordinadoradelamujer.org.bo/observatorio/index.php/datoscifras/all> [fecha de consulta: 3 de febrero de 2022]

ONU Bolivia (2016a). *Términos de referencia Equipo Técnico de Emergencia de Naciones Unidas* [documento uso interno] La Paz.

--- (2016b). *Términos de referencia Grupo Interagencial de Comunicación* [documento uso interno] La Paz.

--- (2016c). *Términos de referencia OMT* [documento uso interno] La Paz.

ONU Bolivia (2017). *Análisis común del País del Sistema de las Naciones Unidas*. La Paz.

ONU Bolivia (2018). *Términos de referencia Grupo Interagencial del Monitoreo y Evaluación (Grupo M&E)* [documento uso interno] La Paz.

ONU Bolivia (2019) *Elementos para una agenda de aceleración del PDES y los ODS en Bolivia. Informe de la Misión MAPS en Bolivia*.

--- (2019). *Informe de Evaluación. Evaluación final externa marco de cooperación para el desarrollo entre las naciones unidas y el Estado Plurinacional de Bolivia UNDAF 2013-2017*. Bolivia,

--- (2020a). *Evaluación de impacto socioeconómico de la pandemia COVID-19: Aproximación cualitativa a la autonomía económica de las mujeres propietarias y cuenta propistas de micro y pequeñas empresas en Bolivia*. La Paz

--- (2020b). *Contribución del PNUD al Grupo de Resultado 4.1. sobre interculturalidad 2020* [documento uso interno] La Paz.

--- (2020c). *Impacto socioeconómico de la pandemia por COVID -19 en Bolivia*. La Paz.

--- (2020d). *Informe de Resultados 2020 ONU Bolivia*. La Paz.

--- (2020e). *Informe Narrativo estrategia coordinadora de género* [documento en revisión uso interno] La Paz.

--- (2020f). *Plan de respuesta del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia frente a COVID-19*. La Paz.

--- (2020g). *Plan de respuesta socioeconómica frente al COVID-19 en Bolivia*. La Paz.

ONU Bolivia (2021a). *Acta de reunión del Grupo de Resultados 2* [documento de uso interno] La Paz.

--- (2021b). *Acta de subgrupo de Cambio Climático* [documento de uso interno] La Paz.

--- (2021c). *Contrapartes sugeridas para la sesión de trabajo del GdR 4.1.* [documento uso interno] La Paz.

--- (2021d). *Informe anual 2020 de los Grupos de Resultados. Marco de Complementariedad de las Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022: Grupo de Resultado 1 “Desarrollo Social Inclusivo hacia un ser humano integral”* [documento uso interno] La Paz.

--- (2021e). *Informe Anual 2020 GdR3 UNDAF* [documento uso interno] La Paz.

--- (2021f). *Líneas de acción Grupo de Resultados 4.1.* [presentación PPT uso interno] La Paz.

--- (2021g). *Reunión con Comité de Género* [documento uso interno] Acta Grupo de Resultado 4.2 N°2. La Paz.

--- (2021h). *Reunión con Comité de Género* [documento uso interno] Acta Grupo de Resultado 4.2 N°4. La Paz.

--- (2021i). *Último informe del IPCC 2021 y los compromisos de Bolivia GdR2 Desarrollo Integral y Economía Plural: sub grupo del Grupo de Resultados 2: Cambio Climático y Resiliencia* [presentación PPT uso interno]. La Paz.

--- (2021j). *UNDAF GdR1 Plan Anual Trabajo Consolidado* [Excel de uso interno] La Paz.

---(2021k). *UNDAF GdR2 Plan Anual Trabajo Consolidado 2021* [Excel de uso interno] La Paz.

---(2021l). *UNDAF GdR3 Plan Anual Trabajo Consolidado 2021* [Excel de uso interno] La Paz.

---(2021m). *UNDAF GdR4.1 Plan Anual Trabajo Consolidado 2021* [Excel de uso interno] La Paz.

---(2021n). *UNDAF GdR4.2 Plan Anual Trabajo Consolidado 2021* [Excel de uso interno] La Paz

--- (2021o). *UNDAF grupo de resultado 4.1: reunión 28 de abril 2021* [documento uso interno] La Paz.

ONU Bolivia (s.f.a). *UNDAF GdR1 Plan Anual Trabajo* [Excel de uso interno] La Paz.

--- (s.f.b). *UNDAF GdR2 Plan Anual Trabajo* [Excel de uso interno] La Paz.

--- (s.f.c). *UNDAF GdR3 Plan Anual Trabajo* [Excel de uso interno] La Paz.

--- (s.f.d). *UNDAF GdR4.1 Plan Anual Trabajo* [Excel de uso interno] La Paz.

--- (s.f.e). *UNDAF GdR4.2 Plan Anual Trabajo* [Excel de uso interno] La Paz.

--- (s.f.f) *ODS para Vivir Bien: Alineamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con la Agenda Patriótica y el Plan Nacional de Desarrollo*. La Paz.

ONUDI (2020). *Progress Report*. La Paz.

ONU-HABITAT (2021). *Evaluation of UN-Habitat's Programme to Support the Development of the National Urban Policy and the New Urban Agenda in Bolivia: 2018 – 2020*. La Paz.

ONU-HABITAT (s.f.). *Terms of reference Evaluation of the programme support to the development of the national urban policy and the new urban agenda in Bolivia, 2018-2020* [documento uso interno] La Paz.

ONU MUJERES (2011). *Guías de apoyo a la Evaluación. Oficina de Evaluación de ONU Mujeres. Nueva York* [en línea] http://www.unwomen.org/wp-content/uploads/2012/05/UNW_2012_8_Evaluation-Function-2011-SP.pdf.

ONU MUJERES (2018). *Evaluación descentralización sobre alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia 2014-2017*. La Paz.

ONU MUJERES (2019a). *Informe anual 2018*. La Paz.

--- (2019b) *Evaluación descentralizada sobre alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia 2014 – 2017 Managment response*. La Paz.

OPS/OMS (2017). *Zika-Epidemiological Report Bolivia (Plurinational State of)*. New York.

OPS/OMS (2021). *Actualización epidemiológica. Arbovirosis en el contexto de COVID-19*.

Pareja, C., Xavier, A., Daitch, S. (2019). *Comités de Monitoreo Ambiental Participativo en Contextos Mineros: Lecciones a Partir de Nueve Estudios de Casos en Cuatro Países de Latinoamérica*. PNUD: New York.

PLISA (2022) [en línea] <https://www3.paho.org/data/index.php/es/>

PMA (2017). *Análisis Costo-Beneficio: Alimentación Complementaria Escolar de Bolivia (estudio de caso en 15 municipios)*. La Paz.

PMA (2018). *Evaluación Descentralizada: evaluación final del Programa País del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas en el Estado Plurinacional de Bolivia – PP 200381 2013-2017. Informe de Evaluación*. La Paz.

PNUD (2018a). *Sustainable management of forest ecosystems in Amazonia by indigenous and local communities to generate mutiple environmental and social benefits*. Bolivia.

--- (2018b). *UNDP Quality Assurance Policy for Health Products*. New York.

PNUD -Embajada de Suecia (2019). *Evaluación de medio término del proyecto: fortalecimiento del estado plurinacional, autonómico y la democracia intercultural. Proyecto PNUD/BOL 94339*. La Paz.

PNUD (2020a). *Human Development Report 2020. The next frontier: human development and the Anthropocene*. New York.

--- (2020b). *Mapeo de Oportunidades de inversión privada en el sector agroalimentario para el logro de los ODS*. La Paz.

--- (2020c). *Proceso de ajuste de medio término del PDES 2016 -2020*. La Paz.

--- (2020d). *Sixth Operational Phase od the GEF Smaill Grants Programe: Terminal Evaluation November – December, 2020*.

PNUD (2021a). *Democracia en vilo. Elecciones, pandemia y gobernanza política en Bolivia*. La Paz.

--- (2021b). *Estrategia de adquisiciones – 2021*. La Paz.

- (2021c). *Fortalecimiento de la resiliencia de la población del Altiplano Sur del Departamento de Oruro*. La Paz.
- (2021d). *Plurinational State of Bolivia. Independent Country Programme Evaluation: Terms of Reference*. New York.
- (2021e). *Proyecto cultura de paz y fortalecimiento del órgano electoral plurinacional de Bolivia*. La Paz.
- PNUD (s.f.a). *ACTUA 2025: articulando agendas y esfuerzos del SNU en beneficio de Bolivia* [presentación PPT]. La Paz.
- (s.f.b). *Función de adquisiciones sostenibles* [Documento de uso interno]. La Paz.
- (s.f.c). *Previsión y entrega de adquisiciones* [Documento de uso interno]. La Paz.
- (s.f.d). *Revisión de la incorporación del enfoque de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la cartera programática de PNUD Bolivia*. La Paz.
- Saravía, S. (2020). *Violentadas en cuarentena* [en línea] <https://violentadasencuarentena.distintaslatitudes.net/portfolio/bolivia/>.
- Suiza, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE -PNUD (2018). *Informe final evaluación externa Proyecto BOL/87369: Fortalecimiento de los equipos de primera respuesta periodo 2014 – 2018*. La Paz.
- Suiza, Embajada Suiza (2019). *Evaluación externa del proyecto Vida sin Violencia (VsV) de la Cooperación Suiza en Bolivia. Fase I (junio 2016 - mayo 2020)*
- UN Evaluations (2008a). *Ethical Guidelines for UN Evaluations* [en línea] <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>.
- (2008b). *Code of Conduct for Evaluation in the UN system* [en línea] <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>.
- UNCT (s.f). *Informe del equipo país en Bolivia para el diálogo entre el comité de derechos económicos, sociales y culturales y el Estado Plurinacional de Bolivia*. La Paz.
- UNDG (2011). *Manual de Gestión basada en Resultados. Una armonización de los conceptos y enfoques de GbR para fortalecer los resultados de desarrollo a nivel de país* [en línea] <http://www.undg.org/docs/13222/2013%2010%2007%20Manual%20de%20Gesti%C3%B3n%20basada%20en%20Resultados%20Espa%C3%B1ol%20Final.pdf>.
- UNDG (2019). *Elementos para una agenda de aceleración del PDES y los ODS en Bolivia. Informe de la misión MAPS en Bolivia*. Bolivia.
- UNEG (2008). *UNEG Code of conduct for evaluations in the UN System*. New York.
- UNEG (2010). *UNEG Quality checklist for evaluations reports*. New York.
- UNEG (2012). *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG* [en línea] http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980.
- UNEG (2016). *Normas y Estándares para evaluación* [en línea] <http://www.uneval.org/document/detail/1914>.
- UNEG (2021). *Guía de Evaluación de Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas*.
- UNEG (s.f.a). *Ethical guidelines for evaluation*. New York.
- (s.f.b). *UNEG Guidance on preparing management responses to UNDAF evaluations*. New York.
- UNESCO (2019a). *Perfil de país: Bolivia*. SITEAL. La Paz.
- (2019b). *Evaluación de la Calidad de la Educación en América Latina. Bolivia* [en línea] <https://leceunesco.org/explora/bolivia/>.
- UNFPA (2020). *Plan de protección de la Salud Sexual y Reproductiva de la población boliviana con énfasis mujeres en el contexto de la epidemia de COVID-19*. La Paz.
- (2021). *Términos de referencia. Sexto ciclo de cooperación en Bolivia 2018 – 2022*. La Paz.
- (2022) *EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS DEL UNFPA EN BOLIVIA. INFORME FINAL. Sexto ciclo de cooperación en Bolivia 2018 – 2022*. La Paz.
- UNICEF (2019a). *Estado de situación de niñas, niños y adolescentes en agotamiento institucional*. La Paz.
- (2019b). *Estudio: análisis de cuellos de botella sobre el proceso de adopción nacional de niñas, niños y adolescentes en Bolivia*. La Paz.
- (2019c). *Estudio sobre conocimientos, actitudes, prácticas y normas sociales desarrollo integral de la primera infancia en el ámbito familiar y comunitario*. La Paz.
- (2019d). *Estudio sobre el estado de situación de las defensorías de la niñez y adolescencia (DNA)*. La Paz.

- (2019e). *¿Qué están haciendo las empresas por la niñez en Bolivia? Primer informe sobre prácticas empresariales y niñez*. La Paz.
- (2019f). *Reduciendo la violencia contra la infancia. Evaluación multi-país de las intervenciones de UNICEF en la región de América Latina y el Caribe – LRPS 2018-9144552- Informe de evaluación-País Bolivia*. La Paz.
- UNICEF (2021). *Prácticas empresariales para la salud mental y el cuidado a la primera infancia en el contexto de la pandemia por el COVID-19*. La Paz.
- (s.f.a). *Estudio de adolescentes y jóvenes egresados* [Documento borrador] La Paz.
- (s.f.b). *Estudio de Conocimientos, Actitudes, Prácticas sobre obesidad y sobrepeso en niños y adolescentes del país*. La Paz.
- Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (2022) [en línea] <https://www.udape.gob.bo/>
- UNODC (2015). *Annual 2015 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2016a). *Annual 2016 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2016b). *Semi-annual 2016 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2017a). *Annual 2017 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2017b). *Semi-annual 2017 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2018a). *Annual 2018 – Progress Report for BOLV32*. Bolivia.
- (2018b). *Annual 2018 – Progress Report for BOLW70*. Bolivia.
- (2018c). *Annual 2017 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2018d). *Semi-annual 2018 – Progress Report for BOLV32*. Bolivia.
- (2018e). *Semi-annual 2018 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2019a). *Annual 2019 – Progress Report for BOLV32*. Bolivia.
- (2019b). *Annual 2019 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2019c). *Semi-annual 2019 – Progress Report for BOLV32*. Bolivia.
- (2019d). *Semi-annual 2019 – Progress Report for BOLW70*. Bolivia.
- (2019e). *Semi-annual 2019 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2020a). *Annual 2020 – Progress Report for BOLV32*. Bolivia.
- (2020b). *Annual 2020 – Progress Report for BOLW70*. Bolivia.
- (2020c). *Annual 2020 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2020d). *Semi-annual 2020 – Progress Report for BOLV32*. Bolivia.
- (2020e). *Semi-annual 2020 – Progress Report for BOLW70*. Bolivia.
- (2020f). *Semi-annual 2020 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- (2021a). *Informe de evaluación independiente en profundidad del proyecto: transparencia institucional y participación ciudadana para la gobernabilidad municipal*. Bolivia.
- (2021b). *Semi-annual 2021 – Progress Report for BOLV32*. Bolivia.
- (2021c). *Semi-annual 2021 – Progress Report for BOLW70*. Bolivia.
- (2020d). *Semi-annual 2021 – Progress Report for BOLZ68*. Bolivia.
- UNSDG (2019). *Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible*. New York.
- (2021a). *Management and Accountability framework of the UN Development and Resident Coordinator System* [en línea] <https://unsdg.un.org/resources/management-and-accountability-framework-un-development-and-resident-coordinator-system>.
- (2021b). *Management and accountability framework: overview of the new MAF* [presentación PPT]. New York.

Anexo 7: Formato de consentimiento informado



CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ENTREVISTA

Presentación de la evaluación

El objetivo de la evaluación es **valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coordinación del Marco de Cooperación 2018-2022 en Bolivia.**

Queremos agradecerle por acceder a participar de esta entrevista, que tomará aproximadamente 60 minutos. Toda la información compilada es confidencial y será utilizada exclusivamente para la finalidad de la evaluación. Para mayor información puede leer el ***protocolo de seguridad de los datos personales*** que se adjunta.

La participación en la entrevista es totalmente voluntaria y Usted se podrá retirar de forma total o parcial, sin ningún tipo de perjuicio.

Valoramos mucho su tiempo por lo que compartiremos con usted un resumen de los hallazgos al culminar la evaluación.

En caso de cualquier duda pueden llamar o escribir a Alejandra Faúndez (+52 5573266511) correo: alejandra.faundez@inclusionyequidad.org

Antecedentes de la persona que participa de la entrevista

Nombre

Organización

Cargo que ocupa

Año que comenzó a ejercer el cargo

Contacto (teléfono o correo)

Fecha

Firma Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO GRUPO FOCAL

Presentación de la evaluación

El objetivo de la evaluación es **valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coordinación del Marco de Cooperación 2018-2022 en Bolivia.**

Queremos agradecerle por acceder a participar de este grupo focal, que tomará aproximadamente 90 minutos. Toda la información compilada es confidencial y será utilizada exclusivamente para la finalidad de la evaluación. Para mayor información puede leer el ***protocolo de seguridad de los datos personales*** que se adjunta más abajo.

La participación al grupo focal es totalmente voluntaria y Usted se podrá retirar del mismo de forma total o parcial, sin ningún tipo de perjuicio.

Valoramos mucho su tiempo por lo que compartiremos con usted un resumen de los hallazgos al culminar la evaluación.

En caso de cualquier duda pueden llamar o escribir a Alejandra Faúndez (+52 5573266511) correo: alejandra.faundez@inclusionyequidad.org

Antecedentes de la persona que participa del grupo focal

Nombre

Organización

Cargo que ocupa

Año que comenzó a ejercer el cargo

Contacto (teléfono o correo)

Fecha

Firma Consentimiento informado

Anexo 8: Protocolo de manejo de información



Inclusión y Equidad, en calidad de Consultora encargada de la realización de la evaluación externa independiente del Marco de Cooperación 2018-2022 en Bolivia, tratará los datos personales de las personas entrevistadas (entrevistas personales o grupos focales) de manera lícita y transparente en relación con el interesado/a.

Los datos personales como el nombre y apellidos de las personas entrevistadas serán tratados de manera confidencial y no serán difundidos ni publicados.

La información recogida durante las entrevistas y los grupos focales, es decir todas aquellas opiniones, conocimientos, comentarios relacionados con el trabajo de Naciones Unidas en el país que serán utilizados para el proceso de evaluación y la redacción del informe final de evaluación, permanecerán anónimos.

Los datos podrán ser recogidos a través de registro audiovisual, grabación o notas escritas realizadas por el personal de la Consultora Inclusión y Equidad contando con el consentimiento de las personas entrevistadas.

Los datos serán almacenados por el tiempo que dure el proceso de evaluación (enero de 2022 – marzo de 2022) y no serán compartidos con terceros, es decir, su acceso será garantizado solamente a los consultores encargados de la redacción del informe de evaluación. Las entrevistas transcritas, las grabaciones, las notas y las observaciones de campo se almacenarán electrónicamente y se protegerán con una contraseña cuyo conocimiento es permitido sólo al equipo Consultor. Inclusión y Equidad hará copias de seguridad regulares de estos archivos, que se almacenarán también fuera de línea.

Los datos serán tratados por la entidad de tal manera que se garantizará una seguridad adecuada de los mismos, incluida la protección contra el tratamiento no autorizado o ilícito, mediante la aplicación de las medidas técnicas y organizativas apropiadas descritas anteriormente.

Inclusión y Equidad solamente llevará a cabo el tratamiento de datos personales cuando cumple con el consentimiento inequívoco de los/las interesados/as, prestado mediante una manifestación clara afirmativa. El consentimiento deberá ser “inequívoco” y no se admitirán formas de consentimiento tácito o por omisión.

En el caso de entrevistas presenciales y grupos focales se contará con un documento de consentimiento informado que será entregado previamente a cada persona involucrada en la evaluación a través de un adjunto al correo conductor de invitación a la misma, mientras que en el caso de las entrevistas en modalidad virtual se solicitará una declaración oral de parte del entrevistado/a al inicio de la reunión.

Los datos personales serán recogidos con fines determinados, explícitos y legítimos que hacen referencia al proceso de evaluación, y no serán tratados de manera incompatible con dichos fines o de manera diferentes de dicho propósito.

Los datos serán los adecuados, pertinentes y limitados a lo necesario en relación a los fines para los que son tratados y serán almacenado no más tiempo del necesario para los fines de su tratamiento. Una vez terminado ese tiempo, los datos serán eliminados de manera permanente.

El interesado/a podrá oponerse en cualquier momento al tratamiento de sus datos personales y requerir la cancelación de los mismos, sin justificación alguna. A tal propósito, de ser necesario, podrá contactar la Directora de la Consultora Inclusión y Equidad, Alejandra Faúndez a la siguiente dirección de correo electrónico: alejandra.faundez@inclusionyequidad.org.

Anexo: Matriz de coherencia y triangulación de resultados de la evaluación

Criterio	Preguntas	Hallazgos	Recomendaciones
Relevancia y Adaptabilidad	<p>1. ¿En qué medida la cooperación del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia: (i) se adapta a las necesidades de la población, incluidas las necesidades de los grupos marginados y en situación de mayor vulnerabilidad, respondiendo con estrategias adecuadas y enfoques de derechos humanos, género e interculturalidad?; (ii) está en línea con las políticas y estrategia nacionales y locales de desarrollo, y ha respondido a los cambios de contexto; iii) está alineada con la dirección estratégica y objetivos de la Reforma de Naciones Unidas; iv) está articulada con las prioridades de los marcos y acuerdos internacionales particularmente la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, los ODS y los mecanismos internacionales de protección de derechos humanos?</p>	<p>1. Si bien el Marco se construyó antes de la puesta en marcha de la reforma de Naciones Unidas, se percibe que durante la implementación se hizo un esfuerzo de alineación a la reforma y para avanzar en esa nueva forma de organización en el país, en particular partir del año 2021.</p>	<p>1. El próximo CCA debe prestar mayor atención al análisis de la situación institucional y política y de los factores de riesgo relacionados, junto con un mayor análisis a nivel subnacional y un uso sistemático de información estadística verificada y con fuentes oficiales. Además, se recomienda que el análisis incluya una visión más estratégica y diversificada sobre actores clave. Por último y en línea con el espíritu de la reforma del SNU, se recomienda actualizar anualmente y de una manera sistemática el análisis común de país para profundizar en el estudio de cambios y eventuales alertas que informen la acción del SNU.</p>
		<p>2. El MC se adaptó a las necesidades de la población meta y se alineó con las políticas nacionales y los cambios de contexto, aunque el Análisis Común de País (CCA) inicial hubiera requerido mayor profundidad en su análisis de la situación política y de los factores de riesgo relacionados.</p>	<p>2. El fortalecimiento de las capacidades analíticas (a partir de la disponibilidad de información primaria) sea para el análisis previo a la formulación del Marco sea para ejercicios de análisis durante la implementación, pasa también por una atención al desarrollo de capacidades nacionales en materia de producción y aprovechamiento de la información estadística del país.</p>
		<p>3. Respecto de los ODS, se realizaron esfuerzos de alineación a nivel de implementación, especialmente en el ámbito subnacional. Sin embargo, la Agenda 2030 no parece una referencia de primer orden en el país para las instituciones nacionales, siendo predominante la agenda nacional.</p>	<p>3. Garantizar la plena instalación de los lineamientos de la reforma en el quehacer del SNU, como condición necesaria para acelerar y fomentar la apropiación de los ODS y de la Agenda 2030, con especial énfasis en los actores institucionales del nivel central.</p>
	<p>2 ¿Qué tan bien se adaptó el Marco de Cooperación ante necesidades no previstas y temas emergentes como los conflictos sociales y políticos, y la emergencia sanitaria a causa del COVID-19 y otras situaciones de emergencia humanitaria?</p>	<p>4. Pese a los cambios significativos en el contexto (a partir de la pandemia del COVID-19, de los acontecimientos políticos del año 2019 y la nueva agenda gubernamental post elecciones 2020), la amplitud del Marco de Cooperación facilitó su rol de sombrilla para cobijar los cambios y adaptaciones en la acción del SNU para responder a las nuevas necesidades.</p>	<p>4. Se sugiere que -a nivel regional y global del UNSDG- garanticen el apoyo, acompañamiento y asesoría al UNCT de Bolivia para el próximo ciclo.</p>

Criterio	Preguntas	Hallazgos	Recomendaciones
	<p>3 ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación del SNU a la pandemia covid-19 y el apoyo al proceso de preparación, respuesta y recuperación del país a través del Plan de Respuesta del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia frente a COVID-19 (SERP)?</p>	<p>5. A lo largo de la implementación del MC, el SNU hizo un esfuerzo para apoyar al proceso de preparación, respuesta y recuperación del país a través del SERP. Si bien hubo dificultades para integrar ese marco de respuesta con el UNDAF, en 2021 una mayor apropiación del SERP por parte de los grupos de resultados facilitó su integración.</p>	<p>5. Se recomienda que el futuro UNSDCF integre los instrumentos de planificación y respuesta a emergencia a partir de la planificación de los grupos de resultados, como es el caso de SERP o similares.</p>
<p>Eficacia</p>	<p>4. ¿En qué medida se lograron los resultados esperados del UNDAF, incluyendo la respuesta al COVID-19 y cómo las estrategias (desarrollo de capacidades, abogacía y diálogo político, gestión del conocimiento y alianzas estratégicas) han contribuido al logro de estos resultados?</p>	<p>6. La contribución fundamental del MC en el periodo ha sido el fortalecimiento de las instituciones, el acompañamiento y fortalecimiento de políticas públicas mediante asistencia técnica, tanto en la elaboración y presentación de informes a instancias internacionales, la generación de evidencia para la gestión de conocimiento, para la abogacía, la formulación o reforma de políticas públicas o esfuerzos programáticos; y el desarrollo de capacidades institucionales de nivel nacional y subnacional.</p>	<p>6. Fortalecimiento de la estrategia de coordinación territorial (como sello de Bolivia), considerando planificación conjunta y al menos: problemáticas principales de la población con mayor rezago; capacidades y experiencias de las AFP y sus mandatos complementarios; portafolio de mejores ofertas del SNU en términos de sus ventajas comparativas; capacidades instaladas de otros actores y de los propios territorios; priorización e interés de los donantes, el sector privado y otras organizaciones socias.</p>
		<p>7. La medición actualizada de los indicadores muestra vacíos importantes de información que no fueron posibles de medir durante el periodo de implementación del Marco de Cooperación 2018-2022, pese a lo cual se puede medir el logro y cumplimiento de un tercio de las metas programadas.</p>	<p>7. Destinar recursos interagenciales para mejorar el sistema de monitoreo y evaluación y que considere al menos: a) Incluir los efectos, productos, riesgos y supuestos del UNSDCF. b) Se deben señalar claramente las funciones, los formatos y las responsabilidades de los actores involucrados en este proceso de medición de resultados con énfasis en la rendición de cuentas. c) Se recomienda evaluar diferentes sistemas y aplicaciones de software para agilizar la labor de seguimiento y evaluación colectiva y a nivel de cada Grupo de Resultados y visualizar los datos de manera gráfica (Existen diferentes sistemas que pueden explorarse con apoyo/asesoramiento de IT: Salesforce, Tola Data, Impact Mapper, Kobo, Power-bi, etc. Cada uno de ellos tiene diferentes funcionalidades y posibilidades técnicas, operativas y costo), para mejorar la experiencia de usuarios/as, la gestión de la información y su uso para la toma de decisiones y la rendición de cuentas.</p>

Criterio	Preguntas	Hallazgos	Recomendaciones
		<p>8. Respecto del sistema de seguimiento, los indicadores disponibles en la Matriz de resultados son de un nivel muy alto, no tienen información desagregada ni actualizada y los sistemas de reportes son dispersos, duplican la información y son heterogéneos entre las agencias y entre los GR.</p>	<p>8. Mejorar la definición de los indicadores, considerando:</p> <p>a) cualitativos para medir las transformaciones respecto de procesos de fortalecimiento institucional y de diseño de políticas públicas que considere la dimensión político-institucional;</p> <p>b) que se orienten al impacto de mediano y largo plazo, pero que estén centrados en las intervenciones que realiza el SNU en el país;</p> <p>c) que incluyan desagregación de datos para dar cuenta de las poblaciones en condición de mayor vulnerabilidad y, al menos, desagregados por ciclo etario, sexo, etnia/raza, zona de residencia urbana/rural.</p> <p>d) que consideren la medición de los avances en igualdad de género, especialmente si esta dimensión es asumida transversalmente en los resultados.</p> <p>e) Verificar que los indicadores -productos y resultados-, propuestos se encuentren bien formulados y cumplan -al menos- con las siguientes condiciones: Sean relevantes; específicos; medibles; alcanzables; y que tengan horizonte temporal.</p> <p>9. Generar un repositorio en que se mantengan y actualicen los documentos de elaboración del CCA y del UNSDCF del próximo período, en que además se depositen periódicamente los reportes de logros y estados de avance financieros del UNSDCF. Igualmente, el repositorio podría considerar productos de conocimiento importantes y estratégicos para la implementación del UNSDCF como fuente de gestión y transferencia de conocimiento (memorias de formaciones, publicaciones, investigaciones, podcasts, cápsulas de video, tutoriales, entrevistas, historias de vida, infografías, etc.).</p>
	<p>5. ¿En qué medida fueron adecuados los sistemas de seguimiento, evaluación, presentación de informes y rendición de cuentas para que el SNU pudiera demostrar los resultados del programa y su contribución a la consecución de las prioridades nacionales y locales de desarrollo?</p>	<p>9. Respecto del sistema de seguimiento, los indicadores disponibles en la Matriz de resultados son de un nivel muy alto, no tienen información desagregada ni actualizada y los sistemas de reportes son dispersos, duplican la información y son heterogéneos entre las agencias y entre los GR.</p>	<p>10. Trabajar sinergias entre los sistemas de información y del Grupo Interagencial de Comunicación (GIC) para mejorar las comunicaciones en lo interno y hacia los socios estratégicos. Todos los socios estratégicos deben conocer lo que hace Naciones Unidas en el país y también los equipos técnicos de las agencias deben conocer lo que está comprometido en el UNSDCF, no sólo los compromisos de su propia Agencia.</p>

criterio	Preguntas	Hallazgos	Recomendaciones
Eficiencia	6. ¿En qué medida el SNU ha movilizado y hecho buen uso de sus recursos humanos, financieros y administrativos, incluyendo su adaptación al contexto del COVID-19?	10. <i>La ejecución presupuestaria y la movilización de recursos ha sido eficiente ya que en los cuatro años de implementación se alcanzó un 73,2% del presupuesto proyectado para el total del período. La proporción de recursos disponibles de las agencias alcanza al 10,5% del total de los recursos contemplados para la implementación del marco.</i>	11. Diseñar e implementar una estrategia de movilización de recursos que fomente el trabajo conjunto y sinérgico de las AFP hacia un mayor impacto estratégico, ya sea que accedan por la vía de los fondos verticales, otros mecanismos de cooperación o del aporte de las contrapartes nacionales, de acuerdo con los mandatos y el valor añadido de cada agencia para maximizar resultados y acercarlos a la población.
		11. <i>Los recursos financieros proyectados y ejecutados por las AFP presentan gran heterogeneidad y debido a la falta de información disponible en el seguimiento de la ejecución, no es posible determinar con precisión si la sobre ejecución presupuestaria que presentan algunas de las AFP se explique por una mayor movilización de recursos en el período 2018-2021.</i>	12. Para un buen seguimiento y planificación de los recursos en UNSDCF, es importante que las AFP informen de manera desagregada sobre los recursos disponibles y los recursos movilizados. El seguimiento de los recursos movilizados permite de manera realista planificar las iniciativas y para ello se sugiere alimentar y utilizar de manera periódica el sistema UN-INFO.
	7. ¿En qué medida el modelo de gestión del SNU en Bolivia, y la organización de Grupos de Resultados han sido costo-efectivos considerando los recursos invertidos y los resultados obtenidos?	12. <i>La ejecución del presupuesto de los grupos de resultado es heterogénea y depende de la temática que abordan.</i>	13. Realizar una planificación conjunta en los grupos de resultados para el próximo UNSDCF, de modo de generar consensos y ordenar su trabajo en torno a las prioridades establecidas en el documento marco con planes estratégicos anuales, que posibiliten una contribución realista y una medición clara de los resultados establecidos en el UNSDCF.
		13. <i>La planificación y los proyectos realizados en el marco de la respuesta al COVID 19 no fue considerada en el Marco de Cooperación, sino que fue trabajada como una herramienta independiente (SERP) en que para determinar el portafolio de proyectos se utilizaron criterios de selección de iniciativas que favorecieron el trabajo conjunto de las AFP.</i>	14. Se recomienda fortalecer la estrategia utilizada para diseñar el portafolio de proyectos del SERP y que sea utilizada para: impulsar el trabajo conjunto de las agencias en el proximo marco de cooperación, los procesos de socialización entre las agencias, las posibles ideas de proyectos y trabajarla con posibles donantes que puedan aportar recursos para el desarrollo de proyectos en determinadas áreas temáticas y/o territorios.
		14. <i>El análisis costo-efectividad del modelo de gestión del Marco de Cooperación se ve limitado debido a la falta de información disponible de los indicadores vinculados a los resultados y a los productos por parte de los Grupos de Resultado.</i>	15. Se requiere profundizar la utilización de la plataforma UN INFO de modo que permita, por una parte, etiquetar los gastos asociados a género, interculturalidad y otros, y por otra, realizar el seguimiento y monitoreo de los indicadores de productos y de resultado y de la ejecución de los recursos vinculados a ellos, de modo de poder proporcionar información actualizada para la toma de decisiones en relación con la implementación del próximo marco de cooperación.
			16. Se requiere fortalecer los procesos de rendición de cuentas y de utilización del seguimiento de los indicadores para la toma de decisiones por lo que se hace necesario estableciendo un plan de seguimiento de los avances de los indicadores y de la ejecución presupuestaria (sistemático, conjunto y que contemple una revisión anual como parte del proceso de rendición de cuentas).

criterio	Preguntas	Hallazgos	Recomendaciones
Sostenibilidad	8. ¿En qué medida se ha contribuido (asistencia técnica, apoyo y otros de proyectos, programas e iniciativas del SNU) a la sostenibilidad de acciones en favor de las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad bajo el principio de “no dejar a nadie atrás”, principalmente mujeres, niñas, niños, adolescentes y jóvenes, indígenas, afro-bolivianos, personas con discapacidad, diversidades sexuales y la población de los territorios más precarizados, así como al establecimiento de mecanismos que aseguren la durabilidad de los efectos logrados mediante la adopción/continuidad de las acciones con recursos públicos.	<p>15. El SNU ha contribuido a la sostenibilidad de acciones fundamentales para el mantenimiento de la paz y prevención de conflictos como una estrategia que promueve el fortalecimiento de sus instituciones democráticas y la gobernanza en el país.</p>	<p>17. Continuar y afianzar el trabajo en las áreas estratégicas en materia de construcción de paz, promoción y defensa de Derechos Humanos, la reducción del riesgo de desastres y la respuesta humanitaria ante shocks (ej. incluyendo las crisis sanitarias). Asegurar que el nuevo CCA y la formulación del nuevo UNSDCF contemplen de forma coherente y estratégica el nexo entre desarrollo, ayuda humanitaria, reducción del riesgo de desastres y construcción de paz.</p>
		<p>16. El SNU ha contribuido a la promoción y defensa de los derechos humanos de poblaciones en situación de vulnerabilidad a través del uso de evidencia para el diseño y gestión de políticas públicas así como el fortalecimiento de las instituciones y de las capacidades de las personas y el fomento de espacios de participación ciudadana.</p>	<p>18. En línea con el fortalecimiento de la participación ciudadana y la gestión basada en evidencia, se recomienda el uso y transferencia de tecnología para el análisis y visualización de datos para diferentes audiencias. 19. Considerar la elaboración y difusión de informes anuales sobre la contribución colectiva del SNU al desarrollo del país. (Con un lenguaje amigable y haciendo uso de las potencialidades de los diversos recursos audiovisuales, se sugiere divulgar informes ejecutivos, en las diversas lenguas oficiales del país, que puedan incluirse en la página del SNU y difundirse en redes sociales anualmente).</p>
		<p>17. Las ventajas y fortalezas del Sistema de Naciones Unidas se centran en la capacidad de concertar alianzas de alto nivel, movilizar recursos y desplegar experticia en las áreas estratégicas de desarrollo.</p>	
	9. ¿Cuáles son las ventajas comparativas/fortalezas del SNU que podrían llegar a ser determinantes para ayudar al país a asegurar la sostenibilidad de los resultados del UNDAF y evitar, por lo tanto, su potencial reversión?	<p>18. Persisten enfoques, marcos, herramientas y recursos más centrados en las intervenciones que en el impacto del trabajo conjunto de las AFP del Sistema de Naciones Unidas</p>	<p>20. Articular activamente con la cooperación internacional y otros actores (teniendo en cuenta el ejemplo del GRUS) para proveer de espacios y oportunidades de reflexión estratégica sobre los supuestos y componentes de las Teorías del Cambio y los instrumentos de planificación considerando la participación de los socios estratégicos y de organizaciones de titulares de derechos.</p> <p>21. Promover estrategias de implementación territorial en partenariatio con gobernaciones, municipios y organizaciones de la sociedad civil.</p> <p>22. Integrar a la agenda de planificación un espacio colectivo anual para la reflexión estratégica a nivel de los GR, del UNCT y de otros socios estratégicos como una instancia para la identificación de buenas prácticas, lecciones aprendidas y un balance sobre la contribución colectiva del SNU. Los resultados de este espacio pueden facilitar la actualización de la teoría del cambio y el sistema de planificación anual.</p>

Criterio	Preguntas	Hallazgos	Recomendaciones
	<p>10. ¿En qué medida el SNU ha logrado concertar alianzas, promover innovaciones e intercambiar conocimientos y experiencias para la apropiación nacional?</p>	<p>19. El SNU ha logrado concertar alianzas con instituciones públicas -en sus diferentes niveles-, organizaciones y redes de la sociedad civil, agencias bilaterales y multilaterales de la cooperación internacional y en menor medida con el sector privado (Pregunta 10).</p>	<p>23. Fortalecer alianzas e intercambios con organizaciones de sociedad civil, el sector privado y otros actores, a nivel nacional y subnacional, en relación a:</p> <p>a) Realización de encuentros para compartir buenas prácticas en las diferentes áreas del desarrollo y el fortalecimiento de la institucionalidad pública.</p> <p>b) Programar espacios de capacitación e intercambio para la apropiación de metodologías, procesos de innovación, productos de conocimiento y recursos desarrollados por el SNU.</p> <p>24. Generar espacios de participación para representantes de organizaciones diversas y poblaciones en situación de vulnerabilidad en los diversos territorios bajo el principio de “No dejar a nadie atrás” durante las diferentes etapas del UNSDCF. Para generar estos espacios se recomienda asegurar la incorporación del enfoque de género, derechos humanos e interculturalidad en los procesos de participación que se planifiquen e implementen.</p>
<p>Coherencia y coordinación</p>	<p>11. ¿Cuáles fueron los principales factores de éxito para el trabajo conjunto, la coordinación y la articulación temática y territorial? ¿Y los obstáculos? ¿Qué lecciones se pueden extraer para el próximo ciclo de programación conjunta (2023-2027)?</p>	<p>20. La coordinación entre AFP para la implementación, monitoreo y evaluación del MC ha demostrado capacidad de adaptación de las estrategias frente a las necesidades del contexto. A nivel externo, si bien se identifican esfuerzos de coordinación, durante el periodo no se ha logrado consolidar estrategias de trabajo coordinadas y sistemáticas entre el sistema en su conjunto y las diversas contrapartes de gobierno.</p>	<p>25. Mejorar la estrategia de comunicación del SNU con foco en la contribución colectiva al desarrollo del país para visibilizar su trabajo y su complementariedad con especial énfasis en las contrapartes de gobierno. Lo anterior es especialmente relevante en momentos de instalación de nuevas autoridades y de procesos de transición a un nuevo ciclo de programación.</p> <p>26. Se recomienda una plena aplicación de los lineamientos de la reforma de Naciones Unidas, a partir de mecanismos de gobernanza conjuntos como el comité directivo y el comité técnico, la centralidad de los grupos de resultados y la incidencia con los actores clave sobre la importancia de ese mecanismo de planificación y cooperación conjunta.</p>

Criterio	Preguntas	Hallazgos	Recomendaciones
		<p>21. En coherencia con las prioridades nacionales de desarrollo, el trabajo territorial en alianza con gobiernos subnacionales y actores de la sociedad civil ha sido un aspecto distintivo de este UNDAF en Bolivia, que ha sido ampliamente valorado por diversos actores en el cual se identifican oportunidades de fortalecimiento y profundización de las estrategias.</p>	<p>27. Asegurar la presencia coordinada y alineada de las diversas AFP en los territorios (cuando corresponda), basados en directrices y protocolos de actuación, como condición habilitadora para avanzar en la coordinación con administraciones locales, actores de la cooperación internacional, academia, organizaciones de la sociedad civil y sector privado. Lo anterior se puede implementar por ejemplo: a) Instalar capacidades en los territorios para dar continuidad a las estrategias de trabajo coordinado entre el SNU, los gobiernos locales y con participación de otras organizaciones aliadas presentes en el territorio. b) Documentar los procesos de construcción de alianzas estratégicas, particularmente en los territorios y compartir sus resultados en el marco de una estrategia de gestión del conocimiento que ponga en valor aquello ya avanzado y evite partir desde cero cuando otras AFP comienzan sus acciones en las comunidades. c) Garantizar el ejercicio de diagnósticos locales participativos basado, entre otras cosas, en un mapeo de actores actualizado sistemáticamente como una estrategia para asegurar la pertinencia, calidad y el control de riesgos en cuanto a las dinámicas político institucionales en el territorio. d) Incorporar los enfoques transversales adecuados a las dinámicas territoriales, particularmente "No dejar a nadie atrás", Género, Interculturalidad y Derechos Humanos.</p>
	<p>12. ¿Hubo suficiente sinergia entre los distintos programas de las AFP? ¿Contribuyeron otros proyectos a la consecución de los resultados del programa y la reforzaron?</p>	<p>22. Con excepción del periodo de la crisis política de 2019, los Grupos de Resultados tuvieron un funcionamiento regular en el que persisten importantes desafíos para propiciar sinergias entre grupos de resultados, otros grupos interagenciales y programas de las AFP.</p>	<p>28. Fortalecer el trabajo de los grupos interagenciales a través de un acompañamiento sustantivo de la OCR para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los procesos de planificación y organización del trabajo. b) El monitoreo y reporte de compromisos en los sistemas de información (entre ellos el UN Info). c) El fomento de liderazgos activos por parte de las AFP en los Grupos de Resultados. d) La vinculación sistemática de los grupos de resultados con las contrapartes del gobierno y autoridades relacionadas a cada efecto bajo la Coordinación Residente. e) La comunicación expedita entre los Grupos de Resultados, los actores externos y la OCR. f) Disponer de reconocimientos e incentivos a la participación de las AFP en los programas conjuntos y en espacios de trabajo interagenciales. g) Mejorar la distribución de los recursos a los cuales las AFP pueden acceder, vía fondos verticales u otros mecanismos, en relación tanto con los mandatos de cada agencia como con el valor añadido para cada área de desarrollo. h) Establecer espacios de rendición de cuentas conjunto. i) Liderar y coordinar la agenda del SNU con los socios y contrapartes nacionales, asegurando una articulación armónica entre los mandatos y líneas de trabajo estratégicas de las AFP y una voz única del sistema.

Criterio	Preguntas	Hallazgos	Recomendaciones
		<p><i>23.El equipo del SNU de Bolivia ha sido pionero en la instalación de mecanismos de coordinación para el abordaje de las temáticas de interculturalidad y género, poniendo en marcha estrategias complementarias tanto a partir del trabajo del Grupo de Resultado 4 como del Grupo Interagencial de Género.</i></p>	<p>29. Transversalizar los enfoques de género e interculturalidad en el quehacer de cada uno de los grupos de resultados, manteniendo los grupos interagenciales específicos de género e interculturalidad para que puedan desarrollar un trabajo de acompañamiento especializado a los otros grupos en el marco del nuevo UNSDCF.</p>