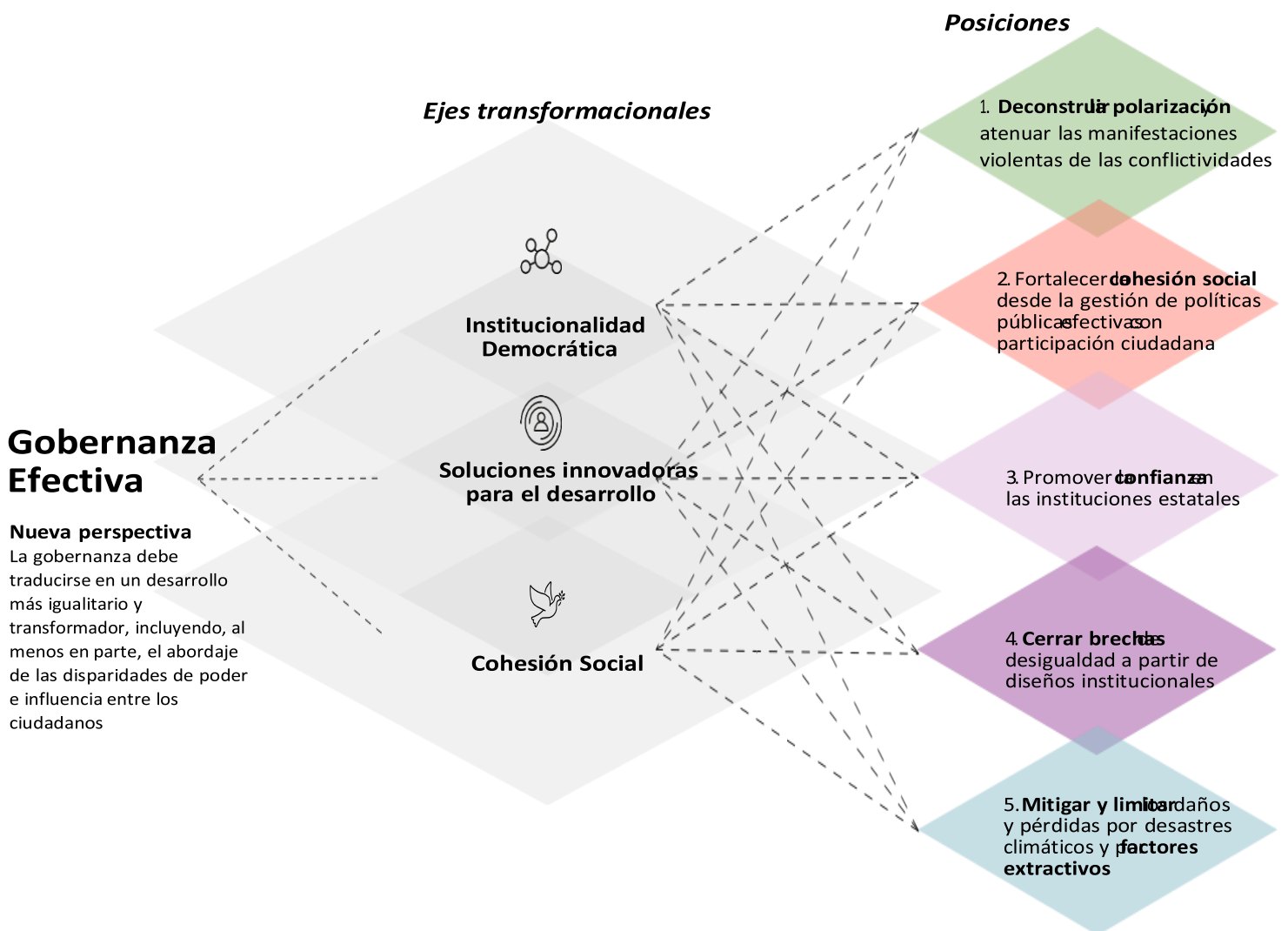


Evaluación Final del Proyecto «Fortalecimiento de la gobernanza efectiva para el nuevo ciclo político en Bolivia»

Agosto de 2021 - Diciembre de 2023

Septiembre de 2024



Informe Final

Charlemagne Gomez

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer de todo corazón al personal de la intervención y a la oficina del país por su continua paciencia, contribución, duro trabajo y tiempo dedicado para garantizar la facilitación de esta evaluación en todo momento. La evaluadora está especialmente agradecida al Asociado para el Fortalecimiento de Cuerpos Legislativos, Luis René Ortega Gutiérrez por dirigir la evaluación, a Juan Pablo Castillo Santander por su coordinación, al Coordinador de Programas y Gestión Institucional, Fernando Aramayo, a los demás asociados a la intervención, como Mariana Irasema Ottich Ortiz, a Milenka Ocampo y Gabriela Aliaga, por la atención prestada a esta evaluación y por responder oportunamente a los correos electrónicos y a todas las solicitudes. También me gustaría extender mi agradecimiento a todas las personas que contribuyeron con sus comentarios al informe, lo que me ha permitido comprender mejor una intervención tan compleja y ha enriquecido la calidad del informe.

Por supuesto, quiero agradecer también a todos los beneficiarios, partes interesadas y organizaciones e instituciones que han participado en esta evaluación. Considero que todos los entrevistados y encuestados que han participado han enriquecido el conocimiento del tema con un amplio abanico de opiniones y experiencias, por lo que confío en que la evaluación haya podido llegar a conclusiones validadas, equilibradas y matizadas. En este sentido, también quiero dar las gracias a todos los que han participado en esta evaluación y agradezco las opiniones y recomendaciones facilitadas en las entrevistas.

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AIESEC	Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales
ALP	Asamblea Legislativa Plurinacional
APMT	Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra
CMS	Cambio más significativo
CPE	Constitución Política del Estado
DP	Defensoría del Pueblo
DPP	Documento del Programa de País (CPD por sus siglas en inglés)
EBD	Enfoque Basado en los Derechos
EIC	Entrevistas de Informantes Clave
ETAS	Entidades Territoriales Autónomas (término que agrupa a los GAD, GAIOC y GAM)
FAN	Fundación Amigos de la Naturaleza
FRUTCAS	Federación Regional Única de Trabajadores Campesinos del Altiplano
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GAIOC	Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
IAIP	Instituto Acceso Información Pública
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IFES	Fundación Internacional para Sistemas Electorales
LI	Lógica de Intervención
LNOB	No dejar a nadie atrás
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
MANUD	Marco de Complementariedad de las Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia (UNSDCF por sus siglas en inglés)
MGob	Ministerio de Gobierno
MHE	Ministerio de Hidrocarburos y Energías
MRE	Ministerio de Relaciones Exteriores
RACER	Relevante, aceptado, creíble, fácil de monitorear y fuerte contra la manipulación
SMART	Específico, medible, disponible y con un coste aceptable, relevante y por tiempo limitado
TIOC	Territorio Indígena Originario Campesino
TdC	Teoría del Cambio
TdR	Términos de Referencia
TSE	Tribunal Supremo Electoral
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UE	Unión Europea
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

AGRADECIMIENTOS	I
LISTA DE ACRÓNIMOS	II
ÍNDICE	III
TABLAS E ILUSTRACIONES/TABLAS/CUADROS	VI
EXECUTIVE SUMMARY	VIII
RESUMEN	XVIII
PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN	1
SEGUNDA PARTE: CONTEXTO	1
TERCERA PARTE: DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	3
3.1. Resumen del proyecto	3
CUARTA PARTE: PROPÓSITO Y ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN	4
4.1. Propósito	4
4.2. Objetivo específico	4
4.3. Ámbito de evaluación	4
QUINTA PARTE: ENFOQUE Y METODOLOGÍA	5
5.1. Enfoque de evaluación	5
5.2. Criterios de evaluación	6
5.3. Preguntas de evaluación	6
5.4. Recogida y análisis de datos	6
5.5. Fase inicial	7
5.6. Análisis	7
5.6.1. Revisión documental	7
5.6.2. Fase sobre el terreno (en remoto)	7
5.6.3. Resumen	8

Escala de clasificación de la evaluación	8
5.6.4. 8	
5.7. Cuestiones transversales	9
5.7.1. Derechos Humanos	9
5.7.2. Igualdad de género	9
5.7.3. Riesgos y limitaciones	10
5.6. Estándares éticos	10
SEXTA PARTE: HALLAZGOS	12
6.1. Pertinencia	12
6.1 Justificación	14
6.1.1 Alineación con los ODS	18
6.2 Diseño	20
6.3 Eficiencia	24
6.3.1 Eficiencia del monitoreo	28
6.4 Eficacia	31
6.4.1. Componente 1: capacidades deliberativas, de diálogo y negociación multiactor, multipartidarias y con participación ciudadana; y capacidades de gestión y técnica legislativa en mecanismos de participación y deliberación ciudadana y en comisiones seleccionadas de la Asamblea Legislativa Plurinacional (ALP) y en cuerpos legislativos de Entidades Territoriales Autónomas (ETA), incrementadas.	36
6.4.2. Componente 2: innovaciones para la reactivación económica de base territorial y potenciamiento de unidades económicas con enfoque de desarrollo sostenible y soluciones basadas en la naturaleza implementadas.	39
6.4.3. Componente 3: diseños institucionales, competenciales y de políticas públicas funcionales para el cierre de brechas de desigualdad, pobreza y atención efectiva de la demanda social implementados y mecanismos de gobernanza ambiental concordantes con los compromisos asumidos por el Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de la Agenda 2030, los ODS, la UNFCCC y el Acuerdo de París.	43
6.4.4. Componente 4: infraestructura de diálogo intercultural y capacidades institucionales para el fortalecimiento de la cohesión social y la construcción de acuerdos de gobernanza democrática inclusiva y efectiva implementados.	48
6.4.1. Campaña «No Hagas Daño»	49
6.4.2. Encuesta de cohesión social	50
6.4.3. Monitor Ciudadano	50
6.4.4. Plataformas de Jóvenes y Periodistas	51
6.4.5. SIMAT	53
6.5. Sostenibilidad y apropiación nacional	56
6.6. Temas transversales	59
7. LECCIONES APRENDIDAS (LA)	63
8. BUENAS PRÁCTICAS (BP)	64
9. CONCLUSIONES	66
10. RECOMENDACIONES	68

ANEXO I – TDR	74
ANEXO II – MATRIZ DE EVALUACIÓN	112
ANEXO III – ESQUEMA DE LAS PARTES INTERESADAS	120
ANEXO IV– PERSONAS ENTREVISTADAS	127
ANEXO V – PROTOCOLOS DE LAS ENTREVISTAS	129
Guía de entrevista de informantes clave para beneficiarios directos	129
Guía de entrevista de informantes clave para diversas partes interesadas	132
ANEXO VI – CAMBIO MÁS SIGNIFICATIVO	135
10.	135
INFORMACIÓN DE CONTACTO	135
CONFIDENCIALIDAD	135
PREGUNTAS	136
ANEXO VII – ENCUESTA	136
ANEXO VII – RESULTADOS DE LA ENCUESTA	139
ANEXO VIII – BIBLIOGRAFÍA	139
ANEXO IX – BIO DE LA EVALUADORA	139

Tablas e ilustraciones/tablas/cuadros

Ilustración 1: parámetros de la evaluación.....	4
Ilustración 2: elementos esenciales y necesarios para promover una gobernanza eficaz.	12
Ilustración 3: elementos necesarios para el fortalecimiento de la gobernanza según los encuestados.....	14
Ilustración 4: esquema de la intervención de gobernanza efectiva.....	17
Ilustración 5: esquema de la intervención Gobernanza Efectiva.....	18
Ilustración 6: fondos asignados a la intervención.....	27
Ilustración 7: desglose de los fondos por componente.....	28
Ilustración 8: alcance de la intervención en Bolivia.	32
Ilustración 10: principales causas de mortalidad en Bolivia.	44
Ilustración 11: abordaje del género en la intervención.	62
Tabla 1: Resumen de categorías entrevistadas.....	7
Tabla 2: puntuación del rendimiento del proyecto.	9
Tabla 3: Descripción de los ODS.....	20
Cuadro 1: Tabla de riesgos.....	11
Cuadro 2: comparación del marco de complementación de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022 vs. 2023-2027.....	15
Cuadro 3: el sistema de portafolio adaptado para la evaluación.....	22
Cuadro 4: : definición de <i>sensemaking</i> , adaptada de la página web de www.undp.org	23
Cuadro 5: Resultados del producto 1.....	37
Cuadro 6: resultados del producto 2.	40
Cuadro 7: resultados del Producto 3.....	44
Cuadro 8: cuadro del SIMAT.....	53

Executive Summary

UNDP has commissioned this final evaluation to provide an independent assessment of the results of the “Effective Governance” project. The project had a duration of 35 months and a total budget of US\$ 3,341,553.90. The evaluation has examined a range of evidence to determine whether, why and how the results are linked to the UNDP intervention and has identified the factors that have driven or hindered its progress. This report therefore provides an overview of the success of the intervention and examines the effects and causal links between inputs and activities, and outputs, outcomes, and impacts. The main findings and conclusions are derived from the responses to the seven key evaluation questions prepared by the evaluator (see Annex II).

The evaluation has spanned from early April to August 2024. It has included the review of over sixty documents and reports, a series of semi-structured interviews conducted via Zoom, and a survey, to which 59 people have responded. In total, the evaluation process included the interview of 27 people (6 women and 21 men).

The “effective governance” project was designed considering how it could contribute to the configuration of a new system of governance, which was considered essential for the political cycle that emanated from the former political crisis in 2019. The project focused on the following strategies:

- (iii) strengthening the capacities of the Pluri-national Legislative Assembly for intercultural democratic governance.
- (ii) identifying and developing innovations for territorial economic reactivation and the empowerment of economic units, under the approach of sustainable development and nature-based solutions.
- (iii) identifying institutional-competency designs and environmentally sustainable and functional public policies for closing inequality gaps, citizen participation and reducing vulnerabilities, from a multidimensional perspective based on the effective attention to social demand and environmental governance mechanisms consistent with the commitments assumed by the pluri-national State within the framework of the 2030 Agenda, the Sustainable Development Goals,

the United Nations Climate Change Convention and the Paris Agreement;

(iv) implementing infrastructures for intercultural dialogue and institutional capacities for strengthening social cohesion and building inclusive and effective democratic governance agreements.

The evaluation used a mixed-methods approach to data collection and triangulation. The evaluation exercise was based on several lines of evidence, including an in-depth desk review, semi-structured interviews, and an online survey. The evaluation matrix in Annex II describes the indicators, sources and data collection tools used. Indicators already established in the results framework were used and an additional number of indicators were applied to denote the DAC criteria. The use of a mix of sources ensured diversity of perspectives and allowed the evaluator to cross-check information to ensure data accuracy as well as to obtain a broader picture of the project context and outcomes. The intervention was evaluated against the five DAC evaluation criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, sustainability, and coherence. The evaluation also assessed the consideration of gender equality and human rights in the design and implementation of the intervention.

The following text summarizes the general findings of the evaluation.

Relevance

The relevance of the intervention is considered **very satisfactory**. The design of the intervention was born out of the country context and the need to adapt a new approach to address its immense challenges to ensure good governance in Bolivia. This type of approach was necessary but did not always produce the required results due to the complexity of the situation, time constraints. In addition, there is still a need to learn how to better use and leverage the tools available with the portfolio approach, in order to ensure a stronger analysis of the situation and allow the project to develop and evolve despite the political and economic complexities currently facing the country.

At the same time, the intervention was very strategic in ensuring that it allowed for insights to be drawn through so-called sensemaking to feed into the strategy and generate results. In this process the project took into account the opinions and needs of the stakeholders consulted. The design of the intervention also ensured a high level of lessons learned through the analysis of other projects and also guaranteed a coherent response based on the idea of sensemaking throughout the duration of the intervention. The intervention is aligned with key UN documents and addresses a reasonably broad range of SDGs, including SDGs 1, 8 and 16, as well as SDGs 5, 10 and 13.

To address the emerging weak governance in the country, the intervention is considered timely, relevant and significant. However, the duration of the intervention is short and to be relevant it should always follow a portfolio approach.

Efficiency

The evaluation considers the efficiency of the intervention to have been **satisfactory**. It concludes that the intervention was able to manage resources well despite the associated challenges. Resources were well used, and strategic use of resources was ensured by assessing key needs in the initial phase. An approach that allows saving resources and broadening the scope of interventions in a territory is key.

It is important to note that the evaluation found that the financial and human resources used in the intervention were used effectively and efficiently. All payments were disbursed on time and did not cause delays in planned activities.

However, due to several reasons, the intervention suffered from a loss of financial resources. Nonetheless, most activities were carried out and while there may be some long-term sustainability issues with some of the outputs, the quality of the outputs developed over the course of the intervention is proof of its efficiency and effectiveness.

Regarding, overall monitoring of the intervention, the monitoring and evaluation framework was considered adequate; however, some respondents stated that it was not always clear

what the results were and that the reporting mechanisms, although standard, did not always clearly illustrate the status of the indicators and what was the overall status of each of the results.

Despite the size and importance of the intervention, the Project Document contained no reference to any communication strategy and while some of the results of the activities were published online and several social tools were used to publicize key events and results, the intervention would have benefited from a stronger, more integrated, and visible communication strategy aimed at both external users and those involved in the intervention.

Effectiveness

The overall effectiveness of the intervention is considered **very satisfactory**. It should be noted that the implementation period has been quite short so far and the environment, although more positive at the initial stage, has become more difficult. Given the political tensions and socio-economic problems affecting the social fabric of the country, the portfolio approach is very useful, as it allows UNDP to consistently adjust the intervention.

As a result, the intervention has made an important contribution to higher-level outcomes expressed in some of the key UNDP documents. Its alignment with the CPD is particularly pertinent. At the output level, the overall effectiveness of the four outputs is considered successful. A total of 27 indicators were set for both phases. All indicators of the initial phase and all but five of the indicators of the implementation phase (activities 1.2 and 3.3) were achieved. Activities 1.2 and 3.3 are considered partially achieved. In total, 82% of all indicators were achieved. Given the political and economic complexities experienced during the intervention's trajectory, the evaluation considers the effectiveness criterion to be **highly satisfactory**.

Furthermore, it is very evident that many of the foundations have been laid for other GADs and institutions to replicate the results and, furthermore, the systems already produced are now being used and, in theory, these systems will contribute to better and more inclusive policies being carried out, as well as ensuring better

oversight of governance at national and local levels.

Component 1 – Deliberative Capabilities. The first product achieved almost all its indicators (88%) and only one was not fully achieved. In some cases, the goals were exceeded. However, while the indicators have been met, the current political stalemate has made work with parliamentarians difficult. While the intervention has had several successes in this component, it has recognized a consolidation of the loss of validity of the legislative body and is reflecting on its functionality in the political dispute.

Component 2: Economic Recovery. Of the eight indicators, seven were met and one is considered partially met. This component produced a series of key actions that would not only lead to potential improved economic conditions, but also recognized the rights of certain groups to be heard and paved the way for future partnerships to be formed and developed.

Component 3 – Institutional Designs. While all indicators from the inception phase have been completed, one of the three indicators from the implementation phase has only been partially met. Nevertheless, this means that 80% of the indicators have been met, including the surpassing of one of the targets, as instead of 6 ETAS, the intervention reached 13 ETAS in activity 3.2. The results of this component have been especially effective, as they have provided several ETAs with tools that not only improve management but also promote transparency and efficiency. They also have the potential to build foresight for future policy action and contribute to anticipatory governance.

Component 4 – Intercultural Dialogue. Component 4 has achieved four (67%) of its six indicators, with the other two partially met (33%). Given the current context, the overall objective of component 4 is highly relevant and should play a vital role in the upcoming preparations for the 2025/6 elections.

Sustainability

The sustainability of the intervention is rated as **moderately satisfactory**. It is important to note that while many of the beneficiaries are fully

satisfied with the results and many take ownership of them, there are some concerns about how to ensure long-term sustainability. Furthermore, the current political crisis and impending elections could seriously hamper the progress the project has made in some areas and this needs to be considered for the development of any future intervention.

In theory, the portfolio approach should enable sustainability and is indeed an important opportunity to consolidate key and innovative approaches towards effective governance. However, several factors have meant that full ownership of the results has not yet been ensured. Furthermore, it should be noted that an exit strategy was not included as a key activity, which also hampered the intervention in developing inclusive and appropriate plans for future ownership of the results.

Gender and Human Rights

The gender and human rights criteria are considered **satisfactory**. The strong links between the existence of inequalities and effective governance are evident and for this reason the intervention focused substantially on social cohesion to address inequality issues. While this was a key feature of components 3 and 4, and some of the activities of the other two components, which addressed issues of inequality and discrimination. Nonetheless, gaps remain. A multidimensional approach of workshops, dialogue, building capacity and establishing far reaching could promote and sustain the development and implementation of policies, strategies and relevant laws to address these gaps. A transformative change can only be achieved once women and groups facing discrimination are empowered with the knowledge and tools to address the deep divisions in society. Building a culture of peace is therefore essential and conflict mitigation and resolution will be key.

While the project document confirms the importance of reducing gender gaps and the intervention is assigned a gender marker 2, there is no specific reference to gender equality or empowerment in the results framework. While some activities were targeted directly at women, intersectionality did not seem to play a role, and in activities targeting other groups, a more strategic

analysis through a gender lens was not undertaken. As a result, while a gender perspective was incorporated into the intervention, some of the impactful gender outcomes were rather diluted. Transformative change denoting greater equality or empowerment was not monitored or analysed, and therefore many of the outcomes were presented as gender neutral.

While the evaluation concludes that gender-transformative outcomes were not recorded or targeted as strongly as they could have been, it is important to highlight that the intervention has demonstrated some positive results with regard to different groups, such as youth and indigenous rights, and has paved the way for positive changes and approaches to ensure better social cohesion, through the links that different groups have been able to forge.

Lessons learned

LA1. Effective governance depends on many external factors, some of which cannot always be considered in the design of an intervention. However, given Bolivia's political and socio-economic trajectory to date, developing the tools to build and sustain effective governance is a work in progress and requires a long-term, holistic, multi-dimensional and multi-stakeholder approach. A portfolio approach to this issue is key, but all parties must be aware of the time needed to consolidate the necessary changes.

LA2. A portfolio approach is complex and requires buy-in, perseverance and understanding to be successful. The concept is still new and at the start of the intervention the tools to implement a portfolio did not exist, and as a result many internal and external actors struggled to implement it due to a lack of knowledge and understanding of how it worked. It requires UNDP and its partners to recognize the need to adapt to the challenges the intervention is trying to address, and it also requires a phase of deep understanding and learning to capture the different dynamics that drive the functioning of systems to promote more effective governance.

LA3. The year 2023 marked the internal accreditation of UNDP Bolivia at the global level as a "Gender Seal". A gender focal team (GFT) was

established, a plural and interdisciplinary space with open participation. Despite the project document focusing on social cohesion and gender gaps, very few gender-sensitive results were reflected in the design of the results framework and, as a result, gender was not always fully incorporated into the intervention to ensure meaningful change. Since March 2024, the Country Office has had a Gender Associate. She should be involved in any new interventions from the inception ensuring her inputs in the design of the framework as well as individual activities to ensure gender-sensitive results that identify gender disparities, address gender gaps, and tackle gender inequalities. It is important to ensure greater alignment with key SDGs, as well as the agenda of leaving no one behind. Results that impact gender must be well documented and understood in the context of intersectionality to ensure that UNDP can adequately capture transformative change when it occurs.

LA4. Human rights were well represented in several activities, especially those focused on components 2, 3 and 4 of the intervention. The inclusion of different types of people, especially those not normally given a voice, was important and through the different platforms and surveys, as well as the evaluation of outcomes, the intervention reached the most vulnerable groups. While annual reports and monitoring and evaluation systems could further accentuate key advances in human rights areas, the overall approach understood the importance of inclusion and participation in strengthening effective governance. Similar activities and a focus on inclusive participation will be key in moving forward.

LA5. Although the intervention was designed as a portfolio, the lack of official UNDP portfolio tools at its inception had its impact. Portfolios should foster continuous learning and adaptation, and while this was seen to be present to some extent, the overall management of the intervention reflected that of a project rather than a portfolio approach, downgrading some of its important results to date.

LA6. The need to involve more civil society organizations including those advocating for women's rights and public and private companies

is essential to build on the achievements already obtained both at the territorial and national level. Through the mapping of civil society organizations from over 200 CSOs, it is necessary to strengthen the network even further to ensure the acceptance of different actors and better links between the components, as well as the promotion of the achievements already achieved to date.

LA7. UNDP is well positioned to be a neutral and strategic actor in promoting effective governance at different levels. Having a flexible and coherent approach to the objectives that the intervention seeks to achieve is important, and better monitoring and reporting of achievements already obtained and communicating them to the partners involved will help promote sustainability and trust among key actors.

LA8. It is important to strike a balance between beneficiary needs and ensuring donor “buy-in”. A more robust communication strategy, more results-oriented reporting and managing expectations from the start of an intervention is vital. While it is important to remain flexible and adaptable to the environment, more emphasis needs to be placed on how to make the portfolio approach work for everyone before starting the intervention. Prioritizing the focus on beneficiary needs and understanding that the results of a portfolio approach should not be dependent on donors is necessary. However, it is vital to reach prior agreement on a range of issues to be addressed within the intervention and to have flexibility on the part of all parties to ensure a comprehensive and holistic strategy while maintaining focus.

Best Practices

BP1. The participation of different levels of entities, from the national government to the ETAS, has proven to be efficient, strategic and promotes long-term sustainability.

BP2. The use of innovative tools and the design of new platforms, panels and systems such as Open Data (social cohesion, local economic systems), Simat, Foresight, Artificial Intelligence, the use of courses both in person and online and communities in action, etc., is efficient and allows

for better access and reliability, especially with regard to access to information, informing citizens about their rights and giving them the opportunity to participate in decisions.

BP3. Exchange visits, sharing ideas and skills in the region allow for learning and growth, as well as building new partnerships to address regional issues.

BP4:

The evaluation makes the following recommendations:

Recommendations/Sub-recommendations	Associated Criterion/Finding/Conclusion	Target Group	Priority
Relevance			
<i>Recommendation One: To address the key problems and root causes of weak governance in Bolivia, a portfolio approach is highly necessary and must be promoted. UNDP Bolivia has the opportunity to be a trail blazer in promoting a refined, strategic and successful portfolio approach.</i>			
<p>Justification: A portfolio approach is essential to promote effective governance in Bolivia. Such an approach targets a wide range of stakeholders and should include civil society (including those advocating for women’s rights) academia, media, vulnerable communities as well as parliamentarians, local and national government. Lessons learned from this intervention should be translated into effective strategies to promote the approach and further training to promote the understanding of the portfolio approach for both internal staff and key external partners should be provided. Guidance should be sought on other successful approaches adopted in UNDPs around the world and greater use of a more coherent, cohesive and innovative portfolio approach should be promoted. Innovation and information available through the innovation lab should be used and the introduction of new management in UNDP and some donors should be leveraged to promote the approach for the medium and long term future.</p>	Findings PE1, PE5, PE6 y EFF1, EF2	UNDP with the support of international partners	High
Efficiency			
<i>Recommendation Two: Ensure better alignment with outcomes rather than outputs and ensure that the portfolio approach showcases result based reporting and promotes innovative and inclusive tools to monitor progress.</i>			
<p>Justification: Overall reporting should reflect results-based monitoring and present indicators by component/activity in annual reports with more infographics, figures and stories of more significant changes to illustrate change, especially as it relates to women and indigenous communities. (Consider also to include a separate section on contributions to women, indigenous groups, youth and vulnerable groups.). Review of the approach to monitor portfolios should be considered to ensure that M & E reflects changes and progress at all levels. Conduct periodic evaluations (a mid-term external evaluation and evaluation missions by UNDP). In addition, innovative solutions should be sought to collect relevant information and tools, such as the most</p>	Hallazgos EFF5 y EFF6	PNUD	Alta

significant changes, reference to survey results (pre- and post-test), as well as possible collection of results (Outcome Harvesting).			
<i>Recommendation Three: Ensure that the governance mechanisms for portfolios reflects the complexities of the approach, ensuring different layers of oversight and regular meetings with different partners and the international community to ensure a coherent and comprehensive strategic approach. Regular and innovative communication tools should reflect the important work done under the portfolio and showcase results while highlighting key challenges as well as bottlenecks, best practices and lessons learned</i>			
<u>Justification:</u> Where possible, ensure that board meetings are held twice a year; if not possible, meetings should take place at least annually and every six months provide a communication document reflecting the status of indicators, progress in contributing to CPD and other objectives at high level, as well as challenges, obstacles and possible adjustments to ensure that everyone is informed of the latest information. Consider including a communication strategy to effectively make the portfolio results visible. Given the fact that so much information emanates from this particular intervention, a specific communication approach is justified.	Finding EFF2 and EFF7	UNDP and other partners	Medium/High
Effectiveness			
<i>Recommendation Four: Component 1: Deliberative Capacities – Continued engagement and dialogue with Parliament and political parties is paramount for effective governance. Efforts need to promote inclusivity, equal and diverse participation. Consolidating gains and systems should be further supported as well as leveraging UNDPs good offices to supporting the adoption of laws and the promotion of their implementation.</i>			
<u>Justification:</u> While it may sometimes be difficult to engage with the ALP, it is vital that in the run-up to elections a dialogue is established with key actors in government, parliament and political parties to mitigate and resolve conflicts and promote peaceful dialogue and a culture of peace. Furthermore, bills such as the lithium bill are a key opportunity for the country to boost its extraction. Extraction is still seen as adversarial and therefore UNDP needs to support in developing a communication and implementation strategy on how best to promote the law while maintaining its neutrality and ensuring compliance with the protection of community human rights in the extraction area. Both the Effective Governance intervention and the new Resident Representative should lead these efforts with input from key stakeholders, including women's rights organizations, grassroots leaders, and representatives from marginalized communities, to ensure the process is as inclusive as possible. Similar leverage points can be found with other laws and policies.	Finding EFC7 and General findings expressed in the section of components 1 and 2	UNDP with key partners and ALP as well as key stakeholders such as CSOs, academia.	High

Recommendation Five: Ensure a more gender human rights sensitive and transformative approach by leveraging women’s political participation to promote more effective and gender and human rights sensitive and transformative decision making to promote effective governance.

<p>Justification: Ensure a more gender- and human rights-sensitive and transformative approach in all activities under this component, strengthening the capacity of women parliamentarians to promote gender and human rights in legislation and policies and encourage substantive political representation of women at local government and national levels. Given the current political climate, activities could also be expanded to address political violence against women (digital and in person) and other potentially discriminated groups.</p>	<p>General findings expressed in component section 1</p>	<p>UNDP and local entities as well as agencies such as UN Women</p>	<p>High</p>
---	--	---	-------------

Recommendation Six - Component Two. Reactivating the economy – ensure that all activities are mapped and lessons learned captured in order to feed into the next phase ensuring a gender and human rights sensitive approach.

<p>Justification: Map some of the key partnerships already in place between different groups and explore methods to expand to other groups/areas and ensure that partnerships already created through MoUs are viable and enjoy the benefits envisaged in the MoUs. All activities should be developed through a gender lens to understand the potential implications for all genders and the appropriate actions to be taken to ensure transformative change for women, all genders and other groups such as the indigenous communities, PWDs, youth etc (Consider having a specific objective in component 2 that specifically targets women and specific groups.)</p>	<p>General findings expressed in component section 2</p>	<p>UNDP</p>	<p>Medium/High</p>
---	--	-------------	--------------------

Recommendation Seven - Component Three– Institutional Designs - consolidate the gains already made by ensuring lessons learned are recorded so that systems can be further aligned to the needs of the beneficiaries and replicated in other ETAS.

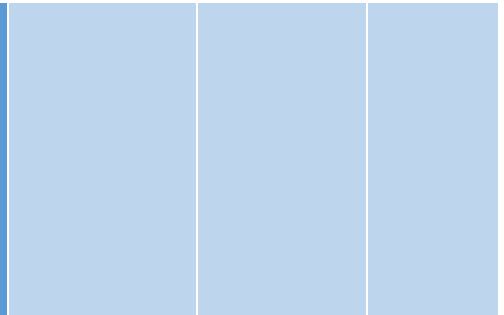
<p>Justification: Replicate some of the key systems and achievements across departments, ensuring that lessons learned workshops are held inviting other departments to ensure adaptability, cohesion and cooperation across departments.</p>	<p>General findings expressed in component section 3</p>	<p>UNDP with relevant beneficiaries</p>	<p>High</p>
--	--	---	-------------

Recommendation Eight: Component Four – Social Cohesion – A culture of peace is Paramount for the upcoming period, and needs to be forged through the various systems already developed and complemented and strengthened by internal dialogue and promoting a culture of peace through conflict resolution and mitigation.

<p>Justification: Ensure the continued support and training for the use of software and training already afforded during this intervention. Furthermore, conflict resolution and mitigation are of optimal importance. Therefore, the continuation and expansion of dialogues to mitigate</p>	<p>General findings expressed in</p>	<p>UNDP with key stakeholders/beneficiaries</p>	<p>High</p>
--	--------------------------------------	---	-------------

<p>conflict and enable a culture of peace ahead of the 2025 elections is essential. This should include a variety of different actors, including civil society, academia, representatives of different communities and minority groups, as well as local governments and political parties. Media and youth platforms should also continue to be supported to enable their capacity building and participation in debates and dialogues to promote a culture of peace. Women’s platforms should also be incorporated to promote a culture of peace. Addressing social media platforms, address sexist and discriminatory comments, as well as hate speech, misinformation and disinformation is also important.</p>	<p>component section 4</p>		
<p><i>Recommendation Nine: Sustainability – promote the consistent use of lessons learned and continuous learning to promote national appropriation and sustainable development of effective governance tools</i></p>			
<p><u>Justification:</u> Promote and encourage continuous learning with key consultative documents to ensure that lessons learned are consistently respected and that the intervention is adapted and tailored to the current economic, political and social environment. This should include regular mapping of the status of systems and mechanisms developed during the intervention to promote replicability and sustainability issues. This should include an exit strategy that evolves and focuses on the context and latent conflict (it should be noted that ensuring effective governance is strongly influenced by the political and socio-economic environment, and exit strategies should be of medium to long-term duration).</p>	<p>Finding S4 y S5</p>	<p>UNDP with key partners</p>	<p>High</p>
<p><i>Recommendation Ten: Gender and human rights: Promote a more gender- and human rights-focused approach to the design, implementation and monitoring of the intervention to ensure that no one is left behind.</i></p>			
<p><u>Justification:</u> Outreach to a wide range of groups is important and gains already made particularly under components two and four should be further strengthened ensuring inclusivity and diversity. The overall design of the next effective governance portafolio should be informed by a comprehensive gender and human rights analysis of the situation in Bolivia, ensuring key baseline data, indicators, specific activities and budgets and the provision of specific gender and human rights results for each different component with gender and human rights specific quantitative and qualitative indicators. Interlinkages should be made ensuring that gender and human rights is mainstreamed across all components and that diversity and inclusivity is at the forefront of all activities. Key objectives should be framed to align with</p>	<p>Findings under relevance and effectiveness as well as GEDDHH 1 y 2</p>	<p>UNDP</p>	<p>High</p>

the principle of “leaving no one behind” and how they can contribute to key SDGs 5, 10 and 13. With the development of each activity, a gender analysis should be made, including specific activities, gender sensitive indicators and budgets. Such an approach will help improve the quality of the intervention and ensure more effective and gender sensitive approach to monitoring the results.



Resumen

El PNUD ha encargado la presente evaluación final para proporcionar una valoración independiente de los resultados del proyecto «Gobernanza Efectiva». El proyecto tuvo una duración de 35 meses y un presupuesto total de 3 341 553,90 USD. La evaluación ha examinado diversas pruebas para determinar si los resultados están vinculados con la intervención del PNUD, por qué y cómo, y ha identificado los factores que han impulsado u obstaculizado su progreso. Por tanto, este informe ofrece una visión general del éxito de la intervención y examina los efectos y los vínculos causales entre los insumos y las actividades, y los productos, los resultados y los impactos. Los principales resultados y conclusiones se derivan de las respuestas a las siete preguntas clave de la evaluación elaborada por la evaluadora (ver anexo I).

La evaluación se ha extendido desde principios de abril hasta agosto de 2024. Ha abarcado la revisión de más de sesenta documentos e informes, una serie de entrevistas semiestructuradas y realizadas a través de Zoom y una encuesta, a la que han respondido 59 personas. En total, el proceso de evaluación incluyó la entrevista de 27 personas (6 mujeres y 21 hombres).

El proyecto de «gobernanza efectiva» se diseñó teniendo en cuenta cómo podría contribuir a la configuración de un nuevo sistema de gobernabilidad, lo que se consideró fundamental para el ciclo político que entonces se iniciaba. El proyecto se centró en las siguientes estrategias:

- (i) el fortalecimiento de las capacidades de la Asamblea Legislativa Plurinacional para la gobernanza democrática intercultural;
- (ii) la identificación y desarrollo de innovaciones para la reactivación económica territorial y el empoderamiento de las unidades económicas, bajo el enfoque de desarrollo sostenible y soluciones basadas en la naturaleza;
- (iii) la identificación de diseños institucionales-competenciales y de

políticas públicas ambientalmente sostenibles y funcionales para el cierre de brechas de desigualdad, participación ciudadana y reducción de vulnerabilidades, desde una perspectiva multidimensional a partir de la atención efectiva de la demanda social y mecanismos de gobernanza ambiental concordantes con los compromisos asumidos por el Estado plurinacional en el marco de la Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Convención de Cambio Climático de Naciones Unidas y del Acuerdo de París¹;

- (iv) la implementación de infraestructuras de diálogo intercultural y capacidades institucionales para el fortalecimiento de la cohesión social y la construcción de acuerdos de gobernanza democrática inclusiva y efectiva.

La evaluación utilizó un enfoque de métodos mixtos para la recogida y triangulación de datos. El ejercicio de evaluación se basó en varias líneas de evidencia, incluyendo una exhaustiva revisión documental, la realización de entrevistas semiestructuradas y la celebración de una encuesta *online*. La matriz de evaluación que figura en el anexo II describe los indicadores, así como las fuentes y las herramientas de recopilación de datos utilizadas. Se utilizaron los indicadores ya establecidos en el marco de resultados y se aplicó un número adicional de indicadores para denotar los criterios del CAD. La utilización de una mezcla de fuentes garantizó la diversidad de perspectivas y permitió a la evaluadora cotejar la información para garantizar la exactitud de los datos, así como obtener una imagen más amplia del contexto y de los resultados del proyecto. La intervención se evaluó en función de los cinco criterios de evaluación del CAD, a saber, pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coherencia. La evaluación también valoró la consideración de la igualdad de género y los derechos humanos, en el diseño y la ejecución de la intervención.

El siguiente texto resume los hallazgos generales de la evaluación.

¹ Es de destacar que este objetivo sufrió un cambio con la

revisión sustantiva.

Pertinencia

La pertinencia de la intervención se considera **muy satisfactoria**. El diseño de la intervención nació del contexto del país y de la necesidad de adaptar un nuevo enfoque para abordar sus inmensos desafíos con el fin de garantizar una buena gobernanza en Bolivia. Este tipo de enfoque era necesario, pero no siempre produjo los resultados requeridos debido a la complejidad de la situación, las limitaciones de tiempo y la necesidad de aprender a utilizar y aprovechar mejor las herramientas disponibles con el enfoque de portafolio, para poder garantizar un mejor análisis y permitir que el proyecto se desarrolle y evolucione a pesar de las complejidades políticas y económicas que enfrenta actualmente el país.

Al mismo tiempo, La intervención fue muy estratégica al asegurarse de que permitía extraer ideas a través del denominado *sensemaking* para alimentar la estrategia y generar resultados. En este proceso el proyecto tomó en cuenta las opiniones y las necesidades de los interlocutores consultados. El diseño de la intervención también aseguró un alto nivel de lecciones aprendidas a través del análisis de otros proyectos y también garantizó una respuesta coherente basada en la idea de tener sentido durante toda la duración de la intervención. La intervención se alinea con documentos clave de la ONU y aborda una gama razonablemente amplia de ODS, incluidos los ODS 1, 8 y 16, así como los ODS 5, 10 y 13.

Para el fin de abordar la débil gobernanza emergente en el país, la intervención se considera oportuna, relevante y significativa. No obstante, se considera que la duración de la intervención fue breve y para que fuera pertinente debía estar integrada siempre en un enfoque de portafolio².

Eficiencia

La evaluación considera que la eficiencia de la intervención ha sido **satisfactoria**. Concluye que la intervención pudo gestionar bien los recursos a pesar de los desafíos asociados. Se utilizó bien los recursos y se aseguró un uso estratégico de los mismos mediante la evaluación de las necesidades

² El diseño de un proyecto desde la perspectiva de «portafolio», es un enfoque que emplea el pensamiento sistémico para diseñar un conjunto de intervenciones (multitemáticas, multiactor, multinivel) que se gestiona dinámicamente en función de los resultados y

clave en la fase inicial. Un enfoque que permite ahorrar recursos y ampliar el alcance de las intervenciones en un territorio es clave.

Es importante señalar que la evaluación determina que los recursos financieros y humanos utilizados en la intervención se utilizaron de manera efectiva y eficiente. Todos los pagos se desembolsaron a tiempo y no provocaron retrasos en las actividades planificadas.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, la intervención sufrió una pérdida de recursos financieros. La mayoría de las actividades se llevaron a cabo y, si bien puede haber algunos problemas de sostenibilidad a largo plazo con algunos de los productos, la calidad de los productos desarrollados durante el transcurso de la intervención es prueba de su eficiencia y eficacia.

Respecto al seguimiento global de la intervención, el marco de seguimiento y evaluación se consideró adecuado; sin embargo, algunas personas consultadas afirmaron que no siempre estaba claro cuáles eran los resultados y que los mecanismos de presentación de informes, aunque estándar, no siempre ilustraban claramente el estado de los indicadores y lo que podría haber ocurrido debido a la intervención.

A pesar del tamaño y la importancia de la intervención, el Documento del Proyecto no contenía referencias a ninguna estrategia de comunicación y, si bien algunos de los resultados de las actividades se publicaron en línea y se utilizaron una serie de herramientas sociales para publicitar eventos y resultados clave, la intervención se habría beneficiado de una estrategia de comunicación más fuerte, integrada y visible tanto para los usuarios externos como para los implicados en la intervención.

Eficacia

La eficacia general de la intervención se considera **muy satisfactoria**. Es necesario destacar que el período de implementación ha sido bastante corto hasta ahora y el ambiente, aunque era más

transformaciones para abordar «mejor» desafíos complejos. Este enfoque rechaza la idea de una solución de un solo punto como una forma de resolver problemas complejos.

positivo en la etapa inicial, se fue tornando dificultoso. Dadas las tensiones políticas y los problemas socioeconómicos que afectan al tejido social del país, el enfoque de portafolio resulta de gran utilidad, ya que permitiría al PNUD ajustar su intervención de cara al futuro.

Como resultado, la intervención ha hecho una contribución importante a resultados de mayor nivel expresados en algunos de los documentos clave del PNUD. Su alineación con el CPD es particularmente pertinente. Al nivel de los productos, la eficacia global de los cuatro productos se considera exitosa. Se establecieron un total de 27 indicadores para ambas fases. Se lograron todos los indicadores de la fase inicial y todos menos cinco de los indicadores de la fase de implementación (actividades 1.2 y 3.3). Las actividades 1.2 y 3.3 se consideran parcialmente logradas. En total, se logró el 82 % de todos los indicadores. Dadas las complejidades políticas y económicas experimentadas durante la trayectoria de la intervención, la evaluación considera que el criterio de eficacia es altamente satisfactorio.

Es muy evidente que se han sentado muchas de las bases para que otros GAD e instituciones repliquen los resultados y, además, los sistemas ya producidos ahora se están utilizando y, en teoría, estos sistemas contribuirán a que se lleven a cabo políticas mejores y más inclusivas, así como garantizar una mejor supervisión de la gobernanza a nivel nacional y local.

Componente 1 – Capacidades Deliberativas. El primer producto logró casi todos sus indicadores (88 %) y solo uno no se logró en su totalidad. En algunos casos, se superaron las metas. Sin embargo, si bien se han cumplido los indicadores, el actual estancamiento político ha dificultado el trabajo con los parlamentarios. Si bien la intervención cuenta con varios éxitos en este componente particular, ha reconocido una consolidación de la pérdida de vigencia del cuerpo legislativo y se reflexiona sobre su funcionalidad en la disputa política.

Componente 2 :- Reactivación Económica. De los ocho indicadores, se cumplieron siete y uno se considera parcialmente cumplido. Este componente produjo una serie de acciones clave

que no solo conducirían a mejores condiciones económicas potenciales, sino que también reconocieron los derechos de ciertos grupos a ser escuchados y allanaron el camino para que se formen y desarrollen futuras asociaciones.

Componente 3 – Diseños Institucionales. Si bien se han completado todos los indicadores del paso inicial, uno de los tres indicadores de la fase de implementación solo se ha cumplido parcialmente. No obstante, esto significa que se ha cumplido el 80 % de los indicadores, incluyendo el rebasamiento de una de las metas, ya que en lugar de 6 ETAS, la intervención alcanzó 13 ETAS en la actividad 3.2. Los resultados de este componente en particular han sido especialmente efectivos, ya que han proporcionado a varias ETAS herramientas que no solo mejoran la gestión sino también promueven la transparencia y la eficiencia. También tienen el potencial de construir prospectiva para la toma de acciones de políticas futuras y contribuir a la gobernanza anticipada.

Componente 4 – Diálogo Intercultural. El componente 4 ha logrado cuatro (67 %) de sus seis indicadores, quedando los otros dos parcialmente cumplidos (33 %). Dado el contexto actual, el objetivo general del componente 4 es muy pertinente y debería desempeñar un papel vital en los próximos preparativos para las elecciones de 2025/6

Sostenibilidad

La sostenibilidad de la intervención se considera **moderadamente satisfactoria**. Es importante señalar que, si bien muchos de los beneficiarios están completamente satisfechos con los resultados y muchos se apropian de ellos, existen algunas preocupaciones sobre cómo garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Además, la crisis política actual y las elecciones inminentes podrían obstaculizar gravemente el progreso que el proyecto ha logrado en algunas áreas y esto debe tenerse en cuenta para el desarrollo de cualquier intervención futura.

En teoría, el enfoque de portafolio debería permitir la sostenibilidad y, de hecho, es una oportunidad importante para consolidar enfoques clave e innovadores hacia una gobernanza efectiva. Sin embargo, una serie de factores han

hecho que aún no se haya garantizado la plena apropiación de los resultados. Además, cabe señalar que no se incluyó una estrategia de salida como actividad clave, lo que también obstaculizó la intervención para elaborar planes inclusivos y apropiados para la futura apropiación de los resultados.

Género y Derechos Humanos

El criterio de género y derechos humanos se considera **satisfactorio**. Los fuertes vínculos entre la existencia de desigualdades y una gobernanza efectiva son evidentes y, por esta razón, la intervención se centró sustancialmente en la cohesión social para abordar las cuestiones de desigualdad. Si bien esta fue una característica clave de los componentes 3 y 4, y algunas de las actividades de los otros dos componentes, que abordaron cuestiones de desigualdad y discriminación. No obstante, aún persisten brechas. Un enfoque multidimensional de talleres, diálogo, creación de capacidades y el establecimiento de plataformas de amplio alcance podría promover y sostener el desarrollo y la implementación de políticas, estrategias y leyes pertinentes para abordar estas brechas. Un cambio transformador solo se puede lograr cuando las mujeres y los grupos que se enfrentan discriminación están empoderados con los conocimientos y las herramientas para abordar las profundas divisiones de la sociedad. Por lo tanto, es esencial construir una cultura de paz y la mitigación y resolución de conflictos serán clave.

Si bien el documento del proyecto confirma la importancia de reducir las brechas de género y a la intervención se le asigna un marcador de género de 2, no hay ninguna referencia específica a la igualdad de género o al empoderamiento en el marco de resultados. Si bien algunas actividades se orientaron directamente a las mujeres, la interseccionalidad no pareció desempeñar ningún papel, y en las actividades dirigidas a otros grupos no se llevó a cabo un análisis más estratégico a través de una perspectiva de género. Como resultado, si bien se incorporó la perspectiva de género en la intervención, especialmente a través de los componentes 2 y 4, algunos de los resultados impactantes en materia de género quedaron bastante diluidos. El cambio transformador que

denota una mayor igualdad o empoderamiento no fue monitoreado ni analizado y, por lo tanto, muchos de los resultados se presentaron como neutrales en cuanto al género.

Si bien la evaluación concluye que los resultados transformadores de género no se registraron o no se focalizaron tan fuerte como podría haberse hecho, es importante destacar que la intervención ha demostrado algunos resultados positivos con respecto a diferentes grupos, como los derechos de los jóvenes y los indígenas, y ha allanado el camino hacia cambios positivos y enfoques para garantizar una mejor cohesión social, a través de los vínculos que diferentes grupos han podido forjar.

Lecciones Aprendidas

LA1. La gobernanza efectiva depende de muchos factores externos, algunos de los cuales no siempre pueden tenerse en cuenta en el diseño de una intervención. No obstante, dada la trayectoria política y socioeconómica de Bolivia hasta la fecha, elaborar las herramientas para construir y mantener una gobernanza efectiva es un trabajo en progreso y requiere un enfoque a largo plazo, holístico, multidimensional y multiactor. Un enfoque de portafolio para este tema es clave, pero todas las partes deben ser conscientes del tiempo necesario para consolidar los cambios necesarios.

LA2. Un enfoque de portafolio es complejo y requiere aceptación, perseverancia y comprensión para tener éxito. El concepto todavía es nuevo y al iniciar la intervención no existían las herramientas para implementar un portafolio, y como resultado, muchos actores internos y externos tuvieron dificultades para implementarlo debido a la falta de conocimiento y comprensión sobre cómo funcionaba³. Requiere que el PNUD y sus socios reconozcan la necesidad de adaptarse a los desafíos que la intervención intenta abordar, y también requiere una fase de comprensión y aprendizaje profundo para capturar las diferentes dinámicas que impulsan el funcionamiento de los sistemas para promover una gobernanza más efectiva.

³ En diciembre 2023 el PNUD recién oficializó las herramientas...

LA3. El año 2023 marcó la acreditación interna del PNUD Bolivia a nivel global como «Sello de Género». Se constituyó un equipo focal de género (EFG), un espacio plural e interdisciplinario con participación abierta. A pesar de que el documento del proyecto se centró en la cohesión social y las brechas de género, muy pocos resultados sensibles al género se reflejaron en el diseño del marco de resultados y, como resultado, el género no siempre se incorporó por completo en la intervención para garantizar un cambio significativo. Desde marzo de 2024, la Oficina de País cuenta con una Asociada de Género. Esta persona debe participar en cualquier nueva intervención desde el inicio, asegurándose de contribuir con sus aportes al diseño del marco, así como a las actividades individuales, para garantizar resultados sensibles al género que identifiquen las disparidades de género, aborden las brechas de género y las desigualdades de género. Es importante garantizar una mayor alineación con los ODS clave, así como con la agenda de “no dejar a nadie atrás.” Los resultados que impactan en el género deben estar bien documentados y comprendidos en el contexto de la interseccionalidad para garantizar que el PNUD pueda captar adecuadamente el cambio transformador cuando se produzca.

LA4. Los derechos humanos estuvieron bien representados en varias actividades, especialmente aquellas centradas en los componentes 2, 3 y 4 de la intervención. La inclusión de diferentes tipos de personas, especialmente aquellas a las que normalmente no se les da voz, fue importante y, a través de las diferentes plataformas y encuestas, así como de la evaluación de los resultados, la intervención llegó a los grupos más vulnerables. Si bien los informes anuales y los sistemas de seguimiento y evaluación podrían acentuar aún más los avances clave en las áreas de derechos humanos, el enfoque general comprendió la importancia de la inclusión y la participación para fortalecer una gobernanza efectiva. Actividades similares y un enfoque en la participación inclusiva serán clave para seguir adelante.

LA5. Aunque la intervención se diseñó como un portafolio, la falta de herramientas oficiales para portafolios del PNUD en su inicio tuvo su impacto. Los portafolios deberían fomentar el aprendizaje y

la adaptación continuos, y si bien se consideró que esto estaba presente hasta cierto punto, la gestión general de la intervención reflejó la de un enfoque de proyecto en lugar de un enfoque de portafolio, degradando algunos de sus resultados importantes hasta la fecha.

LA6. La necesidad de involucrar a más organizaciones de la sociedad civil (incluidos aquellos que abogan por los derechos de las mujeres) y empresas públicas y privadas es imprescindible para aprovechar los logros ya obtenidos tanto a nivel territorial como nacional. A través del mapeo de organizaciones de la sociedad civil de más de 200 OSC, es necesario fortalecer la red aún más para asegurar la aceptación de diferentes actores y de mejores vínculos entre los componentes, así como la promoción de los logros ya alcanzados hasta la fecha.

LA7. El PNUD está bien posicionado para ser un actor neutral y estratégico para la promoción de una gobernanza efectiva en diferentes niveles. Tener un enfoque flexible y coherente para los objetivos que la intervención quiere lograr es importante, y un mejor seguimiento y reporte de los logros ya obtenidos y la comunicación de estos a los socios involucrados ayudará a promover la sostenibilidad y la confianza entre los actores clave.

LA8. Es importante lograr un equilibrio entre las necesidades de los beneficiarios y asegurar la aceptación de los donantes. Es vital contar con una estrategia de comunicación más sólida, con informes más orientados a los resultados y la gestión de las expectativas desde el comienzo de una intervención. Si bien es importante mantener la flexibilidad y la capacidad de adaptarse al entorno, es necesario hacer más hincapié en cómo lograr que el enfoque de portafolio funcione para todos antes de iniciar la intervención. Es necesario priorizar el enfoque en las necesidades de los beneficiarios y comprender que los resultados de un enfoque de portafolio no deben depender de los donantes. No obstante, es de vital importancia llegar a un acuerdo previo sobre una serie de temas que se tratarán en el marco de la intervención y tener flexibilidad por parte de todas las partes para garantizar una estrategia integral y holística manteniendo el enfoque.

BP1. La participación de diferentes niveles de entidades, desde el gobierno nacional, hasta las ETAS, ha demostrado ser eficiente, estratégica y promueve la sostenibilidad a largo plazo.

BP2. El uso de herramientas innovadoras y el diseño de nuevas plataformas, paneles y sistemas como el Open Data (cohesión social, sistemas económicos locales) Simat, Prospectiva, Inteligencia Artificial, el uso de cursos tanto en

La evaluación hace las siguientes recomendaciones:

persona como en línea y comunidades en acción etc., es eficiente y permite un mejor acceso y fiabilidad, especialmente en lo que respecta al acceso a la información, informando a los ciudadanos sobre sus derechos y brindándoles la oportunidad de participar en las decisiones.

BP3. Las visitas de intercambio, el intercambio de ideas y competencias en la región permiten el aprendizaje y el crecimiento, al igual que construir nuevas asociaciones para abordar los problemas regionales.

Recomendaciones/Subrecomendaciones	Criterio asociado/Hallazgo/Conclusión	Grupo objetivo	Prioridad
Pertinencia			
<i>Recomendación 1. Para abordar los problemas clave y las causas profundas de la débil gobernanza en Bolivia, es sumamente necesario y debe promoverse un enfoque de portafolio. El PNUD Bolivia tiene la oportunidad de ser pionero en la promoción de un enfoque de portafolio refinado, estratégico y exitoso.</i>			
<u>Justificación: para promover una gobernanza efectiva en Bolivia es esencial adoptar un enfoque de portafolio. Este enfoque debe estar dirigido a una gran variedad de partes interesadas y debe incluir a la sociedad civil (incluidos aquellos que abogan por los derechos de las mujeres), el mundo académico, los medios de comunicación, las comunidades vulnerables, así como a los parlamentarios y los gobiernos locales y nacionales. Las lecciones aprendidas de esta intervención deben traducirse en estrategias eficaces para promover el enfoque y debe proporcionarse más capacitación para facilitar la comprensión del enfoque de portafolio, tanto para el personal interno como para los principales socios externos. Debe buscarse orientación sobre otros enfoques exitosos adoptados en los PNUD de todo el mundo y debe promoverse un mayor uso de un enfoque de portafolio más coherente, cohesivo e innovador. Debe utilizarse la innovación y la información disponibles a través del laboratorio de innovación y aprovechar la introducción de una nueva gestión en el PNUD y algunos donantes para promover el enfoque en el futuro a medio y largo plazo.</u>	Hallazgos PE1, PE5 , PE6 y EFF1, EF2	PNUD con el apoyo de los socios internacionales	Alta
Eficiencia			
<i>Recomendación 2. Garantizar una mejor alineación con los resultados en lugar de los productos y asegurar que el enfoque de portafolio muestre informes basados en resultados y promueva herramientas innovadoras e inclusivas para monitorear el progreso.</i>			

<p>Justificación: los informes generales deben reflejar un seguimiento basado en los resultados y presentar indicadores por componente/actividad en los informes anuales con más infografías, cifras e historias de cambios más significativos para ilustrar el cambio, especialmente en lo que se refiere a las mujeres y las comunidades indígenas. (Considerar una sección separada sobre las contribuciones a las mujeres, los grupos indígenas, los jóvenes y los grupos vulnerables). Se debe considerar la revisión del enfoque para monitorear los portafolios y asegurar que el seguimiento y la evaluación reflejen los cambios y el progreso en todos los niveles. Realizar evaluaciones periódicas (una evaluación externa de mitad de período y misiones internas de evaluación del PNUD). Además, se deben buscar soluciones innovadoras para recopilar información y herramientas pertinentes, como los cambios más significativos, la referencia a los resultados de la encuesta (pruebas previas y posteriores), así como la posible recopilación de resultados (<i>outcome harvesting</i>).</p>	Hallazgos EFF5 y EFF6	PNUD	Alta
<p><i>Recomendación 3. Asegurarse de que los mecanismos de gobernanza de los portafolios reflejen las complejidades del enfoque, garantizando diferentes niveles de supervisión y reuniones periódicas con diferentes socios y la comunidad internacional para garantizar un enfoque estratégico coherente e integral. Las herramientas de comunicación periódicas e innovadoras deben reflejar la importante labor realizada en el marco del portafolio y mostrar los resultados, destacando al mismo tiempo los desafíos clave, así como los obstáculos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.</i></p>			
<p><u>Justificación: siempre que sea posible, garantizar que las reuniones del directorio se celebren dos veces al año; si no es posible, las reuniones deben realizarse al menos una vez al año y cada seis meses proporcionar un documento de comunicación que refleje el estado de los indicadores, el progreso en la contribución al desarrollo profesional continuo y otros objetivos de alto nivel, así como los desafíos, obstáculos y posibles ajustes para garantizar que todos estén al tanto de la información más reciente. Considerar incluir una estrategia de comunicación para hacer visibles de manera efectiva los resultados del portafolio. Dado que tanta información emana de esta intervención en particular, se justifica un enfoque de comunicación específico.</u></p>	Hallazgos EFF2 y EFF7	PNUD y otros socios	Media/alta
<p>Eficacia</p>			
<p><i>Recomendación 4 – Componente 1: capacidades deliberativas. La participación y el diálogo continuos con el Parlamento y los partidos políticos son fundamentales para una gobernanza efectiva. Es necesario promover la inclusión y la participación diversa. Se debe seguir apoyando la consolidación de los logros y los sistemas, así como aprovechar los buenos oficios del PNUD para apoyar la adopción de leyes y promover su aplicación.</i></p>			

<p><u>Justificación: si bien a veces puede resultar difícil colaborar con la ALP, es fundamental que en el período previo a las elecciones se establezca un diálogo con actores clave del gobierno, el parlamento y los partidos políticos para mitigar y resolver conflictos y promover el diálogo pacífico y una cultura de paz. Además, proyectos de ley como el proyecto de ley sobre el litio son una oportunidad clave para que el país impulse su extracción. La extracción todavía se considera un conflicto y, por lo tanto, el PNUD debe brindar apoyo para desarrollar una estrategia de comunicación e implementación sobre la mejor manera de promover la ley, manteniendo al mismo tiempo su neutralidad y asegurando el cumplimiento de la protección de los derechos humanos de la comunidad en el área de extracción. Tanto la intervención de Gobernanza Efectiva como el nuevo Representante Residente deben liderar estos esfuerzos con el aporte de las partes interesadas clave para garantizar que el proceso sea lo más inclusivo posible. Se pueden encontrar puntos de influencia similares con otras leyes y políticas.</u></p>	<p>Hallazgo EFC7 y hallazgos generales expresados en la sección de los component es 1 y 2</p>	<p>PNUD con los socios clave y la ALP, así como las partes interesadas clave, como los CSO y la Academia</p>	<p>Alta</p>
<p><i>Recomendación 5. Garantizar un enfoque más sensible a las cuestiones de género y derechos humanos aprovechando la participación política de las mujeres para promover una toma de decisiones más eficaz y sensible a las cuestiones de género y derechos humanos y fomentar la gobernanza efectiva.</i></p>			
<p><u>Justificación: garantizar un enfoque más sensible a las cuestiones de género y derechos humanos en todas las actividades de este componente, fortaleciendo la capacidad de las parlamentarias para promover las cuestiones de género y derechos humanos en la legislación y las políticas, así como alentar una mayor representación de las mujeres en los gobiernos locales y en los niveles de alcaldía. Dado el clima político actual, las actividades también podrían ampliarse para abordar la violencia política contra las mujeres (en línea y en persona) y otros grupos potencialmente discriminados.</u></p>	<p>Hallazgos generales expresados en la sección del component e 1</p>	<p>PNUD, entidades locales y agencias como ONU Mujeres</p>	<p>Alta</p>
<p><i>Recomendación 6 – Componente 2: reactivación de la economía. Garantizar que se mapeen todas las actividades y se recopilen las lecciones aprendidas para incorporarlas a la siguiente fase, garantizando un enfoque que tenga en cuenta las cuestiones de género y los derechos humanos.</i></p>			
<p><i>Justificación: identificar algunas de las asociaciones clave que ya existen entre diferentes grupos y explorar métodos para ampliarlas a otros grupos o áreas, y garantizar que las asociaciones ya creadas a través de los memorandos de entendimiento sean viables y gocen de los beneficios previstos en ellos. Todas las actividades deben desarrollarse desde una perspectiva de género para comprender las posibles implicaciones para todos los</i></p>	<p>Hallazgos generales expresados en la sección del component e 2</p>	<p>PNUD</p>	<p>Media/ alta</p>

<i>géneros y las acciones apropiadas que deben adoptarse, para así garantizar un cambio transformador para todos los géneros y otros grupos, como las comunidades indígenas, las personas con discapacidad, los jóvenes, etc. (Considerar la posibilidad de incluir un objetivo específico en el componente 2 que se dirija específicamente a las mujeres y a grupos específicos).</i>			
Recomendación 7 – Componente 3: diseños Institucionales. Consolidar los avances ya logrados asegurando que las lecciones aprendidas se registren para que los sistemas puedan alinearse mejor con las necesidades de los beneficiarios y replicarse en otras ETAS.			
<u>Justificación: replicar algunos de los sistemas y logros clave en todos los departamentos, garantizando que se realicen talleres sobre lecciones aprendidas invitando a otros departamentos a fin de garantizar la adaptabilidad, la cohesión y la cooperación entre departamentos.</u>	Hallazgos generales expresados en la sección del componente 3	PNUD y beneficiarios relevantes	Alta
Recomendación 8 – Componente 4: cohesión social. Una cultura de paz es primordial para el próximo período y debe forjarse a través de los diversos sistemas ya desarrollados, y complementarse y fortalecerse mediante el diálogo interno y la promoción de una cultura de paz a través de la resolución y mitigación de conflictos.			
<u>Justificación: asegurar el apoyo y la capacitación continua para el uso del software y la capacitación que ya se brindó durante esta intervención. La resolución y mitigación de conflictos es de suma importancia, por lo que es esencial continuar y ampliar los diálogos para disminuir los conflictos y conseguir una cultura de paz antes de las elecciones de 2025. Esto debería incluir una variedad de actores diferentes, incluida la sociedad civil, el mundo académico, representantes de diferentes comunidades y grupos minoritarios, así como los gobiernos locales y los partidos políticos. También se debe seguir apoyando a los medios de comunicación y las plataformas juveniles para permitir su desarrollo de capacidades y participación en debates y diálogos para promover una cultura de paz. Deben incorporarse plataformas de mujeres para promover una cultura de paz. También es importante abordar las plataformas de redes sociales, los comentarios sexistas y discriminatorios, así como el discurso de odio, la información errónea y la desinformación.</u>	Hallazgos generales expresados en la sección del componente 4	PNUD con partes interesadas/beneficiarios clave	Alta
Recomendación 9 – Sostenibilidad. Promover el uso consistente de las lecciones aprendidas y el aprendizaje continuo para promover la apropiación nacional y el desarrollo sostenible de herramientas de gobernanza eficaces.			
<u>Justificación: promover y alentar el aprendizaje continuo con documentos consultivos clave para garantizar que las lecciones aprendidas se respeten de manera constante y que la intervención se adapte y se ajuste al entorno</u>	Hallazgos S4 y S5	PNUD y socios clave	Alta

<p><u>económico, político y social actual. Esto debería incluir un mapeo periódico del estado de los sistemas y mecanismos desarrollados durante la intervención para promover la replicabilidad y las cuestiones de sostenibilidad. Esto debería incluir una estrategia de salida que evolucione y se centre en el contexto y el conflicto latente (cabe señalar que garantizar una gobernanza eficaz está fuertemente influenciada por el entorno político y socioeconómico, y las estrategias de salida deben ser de duración media a larga).</u></p>			
<p><i>Recomendación 10 – Género y derechos humanos. Promover un enfoque más centrado en el género y los derechos humanos en el diseño, la implementación y el seguimiento de la intervención para «no dejar a nadie atrás».</i></p>			
<p><u>Justificación: es importante llegar a una gran variedad de grupos y fortalecer aún más los avances ya logrados, en particular los de los componentes 2 y 4, para garantizar la inclusión y la diversidad. El diseño general del próximo portafolio de gobernanza efectiva debe basarse en un análisis integral de la situación de género y derechos humanos en Bolivia, garantizando datos de referencia clave, indicadores, actividades específicas y presupuestos, y la presentación de resultados específicos de género y derechos humanos para cada componente, con indicadores cuantitativos y cualitativos específicos de género y derechos humanos. Deben establecerse interconexiones para garantizar que la cuestión de género y derechos humanos se incorpore en todos los componentes y que la diversidad y la inclusión ocupen un lugar destacado en todas las actividades. Los objetivos clave deben enmarcarse de modo que se alineen con el principio de «no dejar a nadie atrás» y contribuyan a los ODS 5, 10 y 13. Con el desarrollo de cada actividad se debe realizar un análisis de género, incluyendo actividades específicas, indicadores sensibles al género y presupuestos. Este enfoque ayudará a mejorar la calidad de la intervención y garantizar una mayor participación.</u></p>	<p>Hallazgos de pertinencia y eficacia, así como GEDDHH 1 y 2</p>	<p>PNUD</p>	<p>Alta</p>

Primera parte: introducción

En febrero de 2024, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Bolivia encargó la evaluación final del proyecto «Fortalecimiento de la gobernanza efectiva para el nuevo ciclo político en Bolivia». El proyecto tuvo una duración de 34,5 meses y un presupuesto total de 3 272 117,16 USD⁴. En marzo de 2024, se contrató a la señora Charlemagne Gómez, consultora internacional, para llevar a cabo la evaluación terminal. La consultora presenta aquí el informe final que esboza los hallazgos, conclusiones y recomendaciones sobre la implementación de la intervención.

La evaluación empezó oficialmente el 13 de marzo con una reunión inicial con el equipo del proyecto. La evaluación duró 35 días y presenta tres entregables claves: 1) informe inicial de la evaluación; 2) borrador del informe de la evaluación; 3) informe final de la evaluación, en el que se incluirá el *feedback* procedente de las partes interesadas clave.

Segunda parte: contexto

Bolivia tiene una población total de aproximadamente 12 006 031 personas y una superficie terrestre de aproximadamente 1 098 581 km². Es un país sin salida al mar y comparte fronteras con Perú, Brasil, Paraguay, Argentina y Chile. Su idioma oficial es el español y 36 lenguas originarias, entre las cuales las principales son el aimara, el quechua y el guaraní. Bolivia se divide en 9 departamentos, en 113 provincias, 339 municipios, 8 autonomías indígenas originarias campesinas y 1 región. La esperanza de vida es de 71 años para hombres y 77 para mujeres (PNUD 2021-2022). Bolivia tiene una alta tasa de alfabetización (97,2 %) y hombres y mujeres disfrutan de los mismos derechos según la Constitución Política del Estado (CPE). El valor del Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 2022 es de 0,0698, lo que sitúa al país en la categoría de desarrollo humano medio, y ocupa el puesto 120 entre 191 países y territorios.

El 20 de octubre de 2019, Bolivia celebró la tercera elección general en el marco de la Constitución Política del Estado de 2009. Aunque nueve

organizaciones políticas compitieron en los comicios, la contienda se definiría solo entre Evo Morales del Movimiento al Socialismo (MAS-IPSP) y el expresidente Carlos Mesa de la alianza Comunidad Ciudadana (CC). El día de la elección, el recuento no oficial de la Transmisión de Resultados Preliminares (TREP) se detuvo a las 19:40 horas, habiendo computado cerca del 84 %. La Misión de Observación Electoral de la OEA en Bolivia solicitó la reanudación de la TREP, los funcionarios electorales anunciaron resultados actualizados con el 95 % de las actas escrutadas. En los resultados actualizados, Morales tuvo una ventaja que superó los 10 puntos porcentuales necesarios para acceder de manera directa al cargo de presidente. La OEA emitió un comunicado expresando preocupación por este repentino cambio en los resultados y anunció que esto señalaba irregularidades que ponían en entredicho la transparencia del proceso electoral. A partir de esta sospecha, la oposición política y social denunció fraude electoral, mientras el partido oficialista aseguraba haber ganado las elecciones limpiamente. En este tira y afloja, y consumada la renuncia de las autoridades electorales, la idea de fraude se fue generalizando y la protesta social se extendió a nivel nacional; después de aproximadamente 20 días de movilizaciones, las unidades policiales de todos los departamentos (a la voz de «motín policial») se sumaron a las protestas en contra del partido del gobierno, el informe de auditoría electoral encomendado a la OEA se constituyó en un factor que también aceleró la dimisión de Morales. Por último, el Alto Mando militar terminó sugiriendo la renuncia de Evo Morales.

Tras la renuncia de Morales, las principales autoridades en la línea de sucesión constitucional y otras autoridades nacionales y locales también renunciaron temiendo por su seguridad y la de su familia. Tras un complejo vacío de poder, la mediación de la iglesia y entidades internacionales y un comunicado del Tribunal Constitucional posibilitaron que la senadora Jeanine Añez asumiera la primera magistratura de manera interina. Las principales fuerzas políticas acordaron nombrar nuevas autoridades electorales y celebrar elecciones en marzo de

⁴ Debido a una revisión sustantiva, el monto total fue

reducido de 3 341 553,90 USD a 3 272 117,16 USD

2020. Las elecciones se postergaron tres veces debido a la pandemia de COVID-19 y, finalmente, se realizaron el 18 de octubre de 2020. Este proceso electoral debía afrontar tres enormes desafíos: por un lado, recuperar la legitimidad del organismo electoral; por otro lado, realizar elecciones transparentes e imparciales; y finalmente, celebrar elecciones con eficacia y eficiencia en un contexto de pandemia.

Luego de las elecciones generales de 2020 y las elecciones subnacionales de 2021, Bolivia inició un nuevo ciclo político.

Las autoridades electas se enfrentaban a un escenario caracterizado por la reinstalación de fracturas sociales de carácter territorial, ideológico y cultural, un escenario de recesión económica, un déficit de cohesión social y una mayor incidencia e intensidad de la pobreza, la desigualdad y la situación de vulnerabilidad resultante del escenario generado por la pandemia de COVID-19.

Este escenario definía una agenda cuyo desafío era preservar los avances alcanzados en materia de desarrollo durante el período de bonanza económica, identificar y gestionar los factores de crecimiento económico que permitan la reactivación de la economía y abordar los elementos explicativos de los déficits en materia social y de cohesión.

Tres principios clave para la recuperación posterior a la pandemia de COVID-19⁵:

1. -Transformar las capacidades del Estado con innovación.
2. Transparencia y rendición de cuentas.
3. Confianza y legitimidad.

Estudios e investigaciones realizadas en los últimos tiempos muestran una agenda de prioridades para el diseño de políticas públicas encaminadas a la recuperación económica en el contexto de la pandemia de COVID-19 y para la gestión de los efectos e impactos generados por la pandemia. En el caso boliviano destacan los déficits en Cohesión Social (RBLAC, 2020), que podrían explicarse por el crecimiento de la economía informal, la desconfianza en la

institucionalidad y en la administración de justicia y los rezagos educativos. Por otro lado, la situación de recesión económica iniciada en el país en 2014 plantea el desafío de identificar estrategias para devolver dinamismo a la economía, constituyendo un desafío central la mejora de la productividad total, lo que propone (INESAD, 2019) abordar tres factores como una prioridad: capital humano, instituciones y progreso tecnológico. Finalmente, la pandemia de COVID-19 puso en evidencia la insuficiencia del sistema sanitario, que en el marco de la forma de organización del sector y el ordenamiento funcional y territorial del Estado hacen ineludible una revisión del marco competencial autonómico y las asignaciones fiscales y de gasto identificando mejoras orientadas al cierre de brechas.

El escenario descrito antes muestra claramente que se requiere de una acción integral y multidimensional para lograr impactos reales en los ámbitos social, económico y de salud, sin desconocer que la dimensión ambiental es una constante en la perspectiva de lograr un crecimiento y desarrollo sostenible y sustentable. Desde esta perspectiva, el PNUD, en alianza con actores institucionales y agencias de cooperación internacional para el desarrollo, propone una acción multitemática, multinivel y multifactorial que ha resultado en un portafolio de soluciones innovadoras. La estrategia de implementación incluye la identificación de transformaciones e impactos para los cuales se identifican instituciones, actores, contrapartes y beneficiarios para su realización.

Trabajar la multidimensionalidad de los temas descritos anteriormente implica el desafío de articular diversos mandatos institucionales, intereses y posturas variadas como actores, niveles territoriales, sectores y otros, que deben ser parte del portafolio. Para abordar esta complejidad, se propone centrarse en la gobernanza efectiva, que, según la Comisión sobre Gobernanza Global, puede definirse como «la suma de las múltiples formas en que los individuos y las instituciones, públicas y privadas, gestionan sus asuntos comunes. Es un proceso continuo mediante el cual se puede dar cabida a intereses

⁵ (Luis Felipe López Calva, ex Director Regional del PNUD para América Latina y el Caribe).

diversos y en conflicto y se pueden adoptar algunas medidas cooperativas. Incluye instituciones y regímenes formales con el poder de imponer la obediencia, así como acuerdos informales que los individuos y las instituciones han acordado».

Tercera parte: descripción de la intervención

3.1. Resumen del proyecto

Se diseñó el proyecto de «gobernanza efectiva» teniendo en cuenta cómo podría contribuir a la configuración de un nuevo sistema de gobernabilidad, lo que se consideró fundamental para el ciclo político que entonces se iniciaba. El proyecto se centró en las siguientes estrategias:

- (v) el fortalecimiento de las capacidades de la Asamblea Legislativa Plurinacional para la gobernanza democrática intercultural;
- (vi) la identificación y desarrollo de innovaciones para la reactivación económica territorial y el empoderamiento de las unidades económicas, bajo el enfoque de desarrollo sostenible y soluciones basadas en la naturaleza;
- (vii) la identificación de diseños institucionales-competenciales y de políticas públicas ambientalmente sostenibles y funcionales para el cierre de brechas de desigualdad, participación ciudadana y reducción de vulnerabilidades, desde una perspectiva multidimensional a partir de la atención efectiva de la demanda social y mecanismos de gobernanza ambiental concordantes con los compromisos asumidos por el Estado plurinacional en el marco de la Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Convención de Cambio Climático de Naciones Unidas y del Acuerdo de París⁶;
- (viii) la implementación de infraestructuras de diálogo intercultural y capacidades institucionales para el fortalecimiento de la cohesión social y la construcción de acuerdos de gobernanza democrática inclusiva y efectiva.

⁶ Es de destacar que este objetivo sufrió un cambio con la

La intervención sometida a evaluación, titulada «Fortalecimiento de la gobernanza efectiva para el nuevo ciclo político en Bolivia», tenía un presupuesto de 3 217 317,53 USD con un horizonte de implementación de 34,5 meses. El proyecto fue financiado por varios donantes, incluyendo AIESEC, AECID, ASDI y el GP4. También se movilizaron fondos TRAC y TRAC2 por aproximadamente 173 611 USD. Los fondos del GP4 se refieren a fondos de PNUD RBLAC (que provienen de un fondo de Suecia), en el marco de la 4.ª Fase Operativa. El proyecto se implementó en dos etapas, la primera estuvo definida por una fase de inicio cuyo propósito fue especificar las contrapartes y beneficiarios del proyecto a partir de una línea base y un análisis del escenario social, político y económico. Esta primera fase tuvo una duración de 18 meses, al final de los cuales se realizó una evaluación intermedia, que contribuyó a la revisión sustantiva del Documento del Proyecto. La revisión respondió a la decisión de Suecia de reducir los recursos del acuerdo inicial, por lo que se modificaron las expectativas iniciales en cuanto al alcance y los resultados, lo que se tradujo concretamente en tres aspectos: (i) recorte del 25 % (5 000 000 SEK) de la contribución del donante Agencia Sueca de Desarrollo Internacional, afectando a la implementación de los productos subsidiados por este fondo; (ii) priorización del trabajo en modelos de gestión de políticas públicas en el marco de métricas multidimensionales, medio ambiente (en el marco de la llamada «gobernanza ambiental» y la gobernanza del litio; y (iii) extensión del plazo de ejecución del componente del proyecto financiado por Suecia, de agosto de 2023 a febrero de 2024.

El proyecto pretendía lograr los siguientes objetivos:

- 1) Fortalecer las capacidades deliberativas, de diálogo y negociación y de gestión legislativa en los cuerpos legislativos, nacionales y territoriales, para consolidar una gobernabilidad democrática intercultural basada en acuerdos de gobernanza.
- 2) Desarrollar innovaciones amigables con el medio ambiente para la reactivación económica de base territorial y el potenciamiento de

revisión sustantiva.

unidades económicas, con énfasis en aquellas formadas por mujeres, para la mejora de su productividad e inserción en nuevos mercados orientados a la reducción de desigualdades y vulnerabilidades.

3) Implementar diseños institucionales, competenciales y de políticas funcionales al cierre de brechas de desigualdad, pobreza y de atención efectiva de la demanda social y mecanismos de gobernanza ambiental concordantes con los compromisos asumidos por el Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de la Agenda 2030, los ODS, la CMNUCC y el Acuerdo de París.

4) Desarrollar y/o fortalecer la infraestructura de diálogo intercultural para el fortalecimiento de la cohesión social y la construcción de acuerdos de gobernanza democrática inclusiva y efectiva.

Cuarta parte: propósito y ámbito de la evaluación

4.1. Propósito

De acuerdo con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), para garantizar la calidad, todas las intervenciones deben evaluarse sistemáticamente en cuanto a la calidad y los resultados de las mismas en el contexto de una política de cooperación cambiante, garantizando que se centren de forma específica en los enfoques orientados a los resultados y a contribuir en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Dicha evaluación hizo hincapié en los ODS 1, 3, 5, 8, 11, 13, 15 y 16.

La evaluación examinó pruebas que identificaran si las intervenciones están vinculadas a los resultados, por qué y cómo, se identificó los factores que habían impulsado u obstaculizado el progreso. Por tanto, la evaluación proporcionó una visión general del éxito de la intervención y examinó los vínculos de causa y efecto entre las aportaciones y las actividades, y entre los productos, los resultados y los impactos. En última instancia, la evaluación sirve para rendir cuentas, permitir la toma de decisiones y facilitar el aprendizaje y la gestión.

4.2. Objetivo específico

El principal objetivo de esta evaluación es proporcionar una valoración global e independiente de los resultados de la

intervención, prestando especial atención a los resultados globales con respecto a los objetivos establecidos y a las razones que sustentan dichos resultados, así como identificar las principales lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones relacionadas con el fin de contribuir a posibles acciones futuras.

4.3. Ámbito de evaluación

Esta evaluación final pretende valorar la implementación del proyecto utilizando cinco criterios de evaluación de los Criterios de Asistencia para el Desarrollo (CAD), a saber: pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coherencia. Las cuestiones relacionadas con el género y los derechos humanos también se integran a lo largo de todo el proceso de evaluación.

El ejercicio de evaluación mantiene una serie de estándares clave, que garantizan independencia, imparcialidad y calidad adecuadas. La evaluación también tiene en cuenta la utilidad de sus resultados, recomendaciones y conclusiones. La evaluación se esforzó por generar información relevante y útil para respaldar la toma de decisiones basada en evidencia.



Ilustración 1: parámetros de la evaluación.

Esta evaluación tiene dos propósitos:

- 1) Permitir a las contrapartes nacionales, el Ministerio de Relaciones Exteriores y su Viceministerio de Relaciones Exteriores, la Presidencia del Estado Plurinacional, la Presidencia de la Asamblea Legislativa Plurinacional, el Ministerio de Gobierno, la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados, el Ministerio de Planificación del Desarrollo, el Ministerio de la Presidencia, la Embajada de Suecia, la AECID y la AIESEC y el PNUD cumplir con sus objetivos de rendición de cuentas; y
- 2) extraer buenas prácticas y lecciones aprendidas para futuras propuestas de programas o proyectos.

La evaluación adoptó un enfoque de «teoría del cambio» (TdC) para determinar los vínculos causales entre las intervenciones que el PNUD ha apoyado y en las que se han observado avances en el logro de los resultados esperados a nivel nacional y local (cabe destacar que la Teoría del Cambio se ajustó al contexto del momento de la revisión sustantiva). La evaluación estima el progreso de los resultados (directos e indirectos, intencionados y no intencionados) de su implementación, así como la probabilidad de que el proyecto logre sus objetivos finales con base en el diseño actual, la estructura de recursos humanos, la estrategia de implementación, etc. De acuerdo con la práctica de evaluación estándar, el alcance del ejercicio va más allá de evaluar si el PNUD está «haciendo lo correcto» al implementar y gestionar el programa, sino que abarca una evaluación más amplia para determinar si la estrategia, basándose en la evidencia disponible, tal y como se implementó y en comparación con enfoques similares implementados por otros, es el «enfoque correcto» para lograr los resultados de mayor nivel acordados al inicio del proyecto.

Uso y usuarios de la evaluación

Los hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones generadas por la evaluación serán utilizados por el PNUD y otras agencias relevantes de las Naciones Unidas, el Ministerio de Relaciones Exteriores, la Vicepresidencia del Estado Plurinacional, la Presidencia de la Asamblea Legislativa Plurinacional, el Ministerio de Gobierno, la Cámara de Senadores y la Cámara de Diputados, el Ministerio de Planificación del Desarrollo, el Ministerio de la Presidencia, la Embajada de Suecia, la AECID y la AIESEC, para mejorar este y futuros proyectos y programas e identificar estrategias que contribuyan al logro del objetivo principal del proyecto.

Quinta parte: enfoque y metodología

5.1. Enfoque de evaluación

En consonancia con la prioridad y la metodología establecidas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) de realizar evaluaciones de calidad que garanticen una gran utilidad de los resultados obtenidos, la evaluación adoptó un enfoque participativo mediante el cual las

discusiones y encuestas a las partes interesadas clave verifican a fondo los resultados (estos resultados estaban basados en una teoría del cambio). Esto analizó si el conjunto probado de supuestos que describen las vías causales y los factores contextuales contribuyeron al cambio deseado. Una evaluación basada en la teoría ayuda a probar y refinar la teoría del cambio, así como a identificar los factores clave que influyen en los resultados del programa.

Utilizando un diseño de investigación de métodos mixtos, este ejercicio de evaluación se basó en varias líneas de evidencia. Además, la evaluación garantizó que el ejercicio de evaluación se vea a través de una lente de derechos humanos y de género, mediante el desglose de los datos y una evaluación de un enfoque basado en los derechos de la intervención general. En general, la consultora adoptó un enfoque consultivo y participativo, implicando activamente al usuario principal en la evaluación. El enfoque que se adoptó no solo sirvió para rendir cuentas y hacer un balance del progreso de los resultados durante la vigencia de la acción, sino que también se utilizó para revisar los progresos realizados por la acción hacia la consecución de los resultados, identificar puntos débiles y vacíos para recomendar posibles acciones correctivas futuras según sea necesario. Este enfoque fomentó la apropiación de todo el proceso de evaluación, así como de los resultados que de él se derivan. Además, el ejercicio se basó en el principio de que toda la información relativa a la evaluación se contextualizara y «se entendiera en el contexto de la evaluación individual, la acción que se evalúa y las partes interesadas implicadas⁷».

⁷ Mejores criterios para una mejor evaluación – Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización

– Sistema OCDE/CAD sobre evaluación para el desarrollo. P6.

5.2. Criterios de evaluación

La intervención se evaluó en función de los cinco criterios de evaluación del CAD, a saber, pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coherencia. La evaluación también valoró la consideración de la igualdad de género, los derechos humanos y un enfoque basado en los derechos (EBD) más amplio en el diseño y la implementación de la intervención.

5.3. Preguntas de evaluación

Para cada uno de los criterios de evaluación, y sobre la base de las áreas específicas de análisis indicadas en los TdR, la consultora ha utilizado las mismas preguntas establecidas en los TdR y ha añadido varias preguntas en el criterio de pertinencia. La evaluación consta de 6 preguntas clave y un total de 27 subpreguntas de acuerdo con los TdR.

Estas preguntas generales estructuraban la forma en que la evaluación puso a prueba las hipótesis y los supuestos de la teoría del cambio en que se basa el proyecto durante cada fase de la evaluación. Para responder a cada una de estas preguntas de forma exhaustiva, basándose en las pruebas y de forma objetiva, la evaluación las desglosó en subpreguntas (según los TdR) y líneas de evidencia verificables. Cuando se consideró necesario, los indicadores y fuentes de verificación ya establecidos en el marco lógico de la acción se complementaron con los suyos propios, y con los métodos más adecuados para la recogida y el análisis de datos, tal y como se resume en la Matriz de Evaluación en el anexo I. Esta matriz sirvió de referencia clave para evaluar el estado de los resultados y productos de la intervención.

5.4. Recogida y análisis de datos

El conjunto de herramientas de recogida de datos que se utilizó tanto en la fase de revisión documental como en la fase sobre el terreno incluyó la recogida de datos/información cuantitativos y cualitativos. La matriz de evaluación ilustró cómo se recogieron los datos/información con el uso de las herramientas individuales. Como ya se ha mencionado, la teoría del cambio y la matriz de evaluación usan los criterios de la

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE/CAD), que son fundamentales

para el marco general de evaluación. El género y los derechos humanos se integraban a lo largo de toda la evaluación. Las distintas herramientas de recogida de datos constituyeron las diferentes líneas de evidencia para explorar cada una de las preguntas de evaluación con el fin de evaluar la causa y los efectos globales de las aportaciones, las actividades y los productos, los resultados y los impactos.

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
PERTINENCIA	P1: ¿El diseño y los objetivos del proyecto respondieron a las necesidades de los beneficiarios (tanto directos como indirectos)?
COHERENCIA	P2: ¿Fue el proyecto consistente y complementario con otras intervenciones de apoyo técnico y/o políticas en el país?
EFICACIA	P3: ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados del proyecto? ¿Cuáles han sido los principales problemas y los factores favorables?
EFICIENCIA	P4: ¿En qué medida se han asignado estratégicamente los recursos y se han gestionado eficazmente?
SOSTENIBILIDAD Y APROPIACIÓN NACIONAL	P5: ¿En qué medida los beneficiarios se han apropiado del proyecto? ¿Serán capaces de mantener los resultados de la intervención (programática, política y económicamente)?
GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS	P6: ¿En qué medida la intervención ha abordado las cuestiones relativas a los derechos humanos, la inclusión de género, la igualdad de la mujer y su empoderamiento en todos los aspectos del diseño, el desarrollo, la implementación y la gestión de la intervención?

Por tanto, la evaluación se ha basado en tres líneas de evidencia: (1) una revisión documental exhaustiva de la documentación del programa y de la literatura pertinente relativa a la intervención; (2) entrevistas con informantes clave (EIC); y (3) Encuestas.

Las conclusiones preliminares a las subpreguntas específicas se derivaron de la triangulación de una variedad de datos ya obtenidos durante el examen preliminar y confirmados durante la fase sobre el terreno mediante una recogida de métodos mixtos. Los datos recogidos sirvieron de base para las respuestas finales a las preguntas de evaluación y, a su vez, para la valoración de cada criterio de evaluación.

La evaluación constaba de cuatro fases distintas, con cuatro entregables:

5.5. Fase inicial

La fase inicial sirve para comprender la acción objeto de evaluación, su contexto institucional, su justificación y su lógica de intervención, así como a las principales partes interesadas, con el fin de diseñar una metodología exhaustiva que permita captar la información clave pertinente y tener en cuenta su complejidad en materia de seguridad, política y programática, así como las posibles sensibilidades que podrían derivarse de dicha intervención.

5.6. Análisis

5.6.1. Revisión documental

La fase documental tiene un peso importante en el proceso de evaluación. Abarca el examen exhaustivo de un gran número de documentos pertinentes, incluyendo el marco normativo que rige la intervención, la formulación del proyecto y toda la documentación del proyecto en sí (documentos del proyecto, incluyendo presupuestos, apéndices, planes de trabajo, informes de situación, datos de monitoreo y evaluación, resultados y productos del proyecto), así como documentación externa tanto del proceso electoral como del estado socio-económico en el país y la región y el impacto de la COVID-19. Cabe señalar que, si bien esta evaluación ha adoptado un enfoque de método mixto, tanto los datos cualitativos como los cuantitativos son importantes. Los datos sobre el análisis de aspectos socio económicos y políticos son particularmente importantes para determinar el alcance general del proyecto en la reactivación de la economía y abordar los elementos en los déficits de la cohesión social.

5.6.2. Fase sobre el terreno (en remoto)

La fase sobre el terreno comenzó tras la aprobación del informe inicial.

La fase sobre el terreno incluyó el uso de una serie de herramientas. Entre ellas, entrevistas con informantes clave, grupos focales y encuestas.

Entrevistas con Informantes Clave (EIC⁸): las entrevistas con informantes clave se dirigen a las principales partes interesadas y a los beneficiarios de la intervención. Los protocolos de entrevista están indicados en el anexo IV de este informe inicial con un análisis/mapeo de las partes clave (véase anexo VI).

La evaluación no pudo realizar todas las entrevistas previstas. Esto se debió a la falta de disponibilidad de las personas que debían entrevistarse o, simplemente, a que no respondieron a la solicitud de entrevista. Tanto el consultor como el PNUD intentaron contactar con todas las personas relevantes, sin embargo, debido a la situación política del país, el interés en participar en las entrevistas no siempre fue una prioridad. En total, la evaluación realizó 27 entrevistas. El desglose del tipo de interlocutores consultados se detalla en el siguiente cuadro:

Entidad	Mujeres	Hombres	Total
Plantilla del PNUD	2	4	5
ONU Mujeres	1		1
Consultores		4	4
OCR		1	1
Gobierno nacional/local		4	4
Cámara de diputados		1	1
Defensoría del Pueblo		2	2
Donantes	1	3	3
Academia	2	2	3
Sociedad Civil		1	1
Total	6	21	27

Tabla 1: Resumen de categorías entrevistadas

Encuestas: la evaluación diseñó una encuesta de 21 preguntas para enviar a la plataforma de periodistas y la sociedad civil con el fin de medir su satisfacción con el proyecto. La encuesta se envió a aproximadamente 65 personas y grupos. El índice de respuesta fue muy positivo y se recibió un total de 59 respuestas. El desglose de los encuestados se describe a continuación:

⁸ Las entrevistas con informantes clave son «entrevistas cualitativas en profundidad realizadas a entre 15 y 35 personas seleccionadas por su conocimiento de primera mano sobre un tema de interés. Las entrevistas están poco estructuradas y se basan en una lista de temas a tratar. Las entrevistas con informantes clave se asemejan a una conversación entre conocidos, lo que permite un flujo libre de ideas

e información. Los entrevistadores formulan preguntas de forma espontánea, indagan en la información y toman notas, que se elaboran posteriormente», (USAID, 1996).

Trabajo	# de mujeres	# de hombres	Edades			
			18	28	38	48
			-	-	-	-
			28	38	48	58
Entidad Pública	5	4	5		3	1
Institución gubernamental	1		1			
Organización de la mujer	2		2			
Periodista	9	5	1	2	5	5
Sociedad Civil	7	8	12	2	1	
Otros	11	4	12	4		
	35	21	33	8	9	6

5.6.3. Resumen

Los resultados de la fase documental, combinados con la recogida de datos de la fase sobre el terreno, sirvieron para determinar la relación causal entre la acción y los cambios observados, y para establecer los factores específicos que hayan afectado a los resultados previstos de la acción. La exhaustividad de la revisión documental garantizó una gran calidad de los datos y ha permitido a los consultores elaborar una serie de hipótesis y ponerlas a prueba mediante las herramientas mencionadas.

Para extraer las conclusiones, las pruebas se construyeron mediante un análisis de triangulación. La consultora mantuvo una serie de bases de datos que se actualizaron y adaptaron a las necesidades de cada etapa de la evaluación. La revisión documental de los informes de la intervención permitió a la consultora desarrollar y codificar posibles temas y patrones que posteriormente se incorporaron a los protocolos de evaluación y a las líneas de examen para la fase sobre el terreno. Todas las EIC y los grupos focales se codificaron en temas concretos dentro de las diferentes preguntas de evaluación y criterios de evaluación. Las matrices de las entrevistas se separaron en carpetas temáticas utilizando una matriz estándar para cada tipo de entrevista (entrevista semiestructurada a informantes clave, grupo focal, etc.). El análisis general se benefició de la riqueza de la revisión documental y proporcionó a la evaluación una base sólida para sacar conclusiones. La evaluación solo se basó en observaciones o comentarios corroborados por varias partes interesadas; aquellas opiniones y puntos de vista que solo procedían de una única fuente o de una única categoría de partes

interesadas tuvieron menos peso conceptual durante el análisis. Las conclusiones destacadas en el informe son las que surgieron de los múltiples actores y a través de múltiples niveles con diferentes tipos de partes interesadas.

El análisis general se presentó respondiendo a cada una de las preguntas de evaluación. El tipo de análisis que se utilizó en esta evaluación concreta fue principalmente el del análisis de la teoría del cambio, que confirma o no los supuestos de causa y efecto en la cadena de razonamiento. Estos vínculos entre los análisis explican cómo la evaluación saca sus conclusiones conectando los datos y los resultados para responder a cada una de las preguntas de evaluación. La evaluación se ha estructurado para responder a las categorías y preguntas de la matriz de evaluación. La evaluación ha examinado todas las respuestas de las partes interesadas para cada elemento de la matriz. Se utilizó un enfoque cualitativo estándar de análisis iterativo de los temas emergentes⁹.

5.6.4. Escala de clasificación de la evaluación

La consultora de evaluación sugirió el uso de una escala de calificación para clasificar cada uno de los criterios de evaluación: pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. La evaluación propuso evaluar el proyecto en función de una escala de calificación cuádruple, como se describe a continuación. Esto se acordó previamente con el PNUD.

- Muy satisfactorio (4)
- Satisfactorio (3)
- Moderadamente satisfactorio (2)
- No satisfactorio (1)

Calificación	Descripción del rendimiento
4. Muy satisfactorio (siempre/casi siempre)	El rendimiento es claramente muy alto en relación con la pregunta/criterio de evaluación. Los puntos débiles no son significativos y se han gestionado eficazmente.
3. Satisfactorio (en su mayor parte, con algunas excepciones)	Los resultados son razonablemente buenos en la mayoría de los aspectos de la pregunta/criterio de evaluación. No hay lagunas o debilidades significativas, o las menos significativas se han gestionado en su mayor parte de forma eficaz.
2. Moderadamente satisfactorio (a veces, con muchas)	El rendimiento es inconsistente en relación con la pregunta/criterio. Hay algunas debilidades graves. Cumple con las expectativas/requisitos

⁹ Patton, Michael Quinn. 2010. Qualitative Research and Evaluation.

Sage Publication. San Francisco, California.

excepciones)	mínimos hasta donde se puede determinar.
1. No satisfactorio (nunca o de forma ocasional con claras debilidades)	El rendimiento es inaceptablemente débil en relación con la pregunta/criterio de evaluación. No cumple las expectativas/requisitos mínimos.

Tabla 2: puntuación del rendimiento del proyecto.

5.7. Cuestiones transversales

5.7.1. Derechos Humanos

La adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ha situado los derechos humanos a la vanguardia de este compromiso. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible estableció en su núcleo los conceptos de «no dejar a nadie atrás» y «llegar primero a los más rezagados». Esta agenda aborda las causas estructurales de la discriminación y la desigualdad, entre otras cosas, centrándose en los que corren más riesgo de quedarse atrás. Para ello, dada la volatilidad del contexto político y socioeconómico en el que se ha desarrollado la intervención, la evaluación ha incluido una serie de preguntas específicas sobre derechos humanos teniendo en cuenta el principio de no dejar a nadie atrás (LNOB). La evaluación garantiza un enfoque participativo y asegura el cumplimiento de todas las normas éticas del UNEG, principalmente el principio de «no hacer daño». Al analizar la información obtenida, la consultora examina la implementación de un enfoque basado en los derechos en todas las fases de la acción. Por ello, la evaluación no solo examina la «política y programación de desarrollo cambiante», sino que también valora hasta qué punto la acción se ha conceptualizado y ejecutado bajo el principio del Enfoque Basado en los Derechos. Por lo tanto, la evaluación examina si los derechos están integrados en todas las etapas del proceso de intervención. La evaluación examina hasta qué punto se han tenido en cuenta los cinco principios del enfoque basado en los derechos en la acción y sus resultados, a saber: i) la aplicación de todos los derechos humanos; ii) la participación y el acceso a la toma de decisiones; iii) la no discriminación y la igualdad de acceso; iv) la rendición de cuentas y el acceso al Estado de Derecho; v) la transparencia y el acceso a la información. La evaluación ha valorado la contribución del proyecto con respecto a los ODS, 1, 5, 8, 15 y 16.

5.7.2. Igualdad de género

La evaluación también considera la medida en que la intervención ha abordado en su metodología la igualdad de género y las brechas de género en el ejercicio y el disfrute de los derechos fundamentales en relación con la participación en la gobernanza efectiva. La evaluación analiza cómo se han reflejado en las actividades realizadas durante el transcurso de la acción. Se examina si existen pruebas de que la intervención haya contribuido a un cambio sostenible de la promoción de los roles y las relaciones de género (cambio transformador) en la gobernanza efectiva y en qué medida la intervención ha realizado un análisis diferenciado por sexo de las y los beneficiarios. La evaluación también se centra en la medida en que la acción adopta un enfoque sensible al género y en si esto se ha traducido en un cambio positivo para las mujeres y otros grupos en las instituciones de las y los principales beneficiarios.

La evaluación garantiza un enfoque doble hacia la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (GEWE, por sus siglas en inglés).

El primero se asegura de que la evaluación sea sensible al género, haciendo un esfuerzo por fomentar:

- **La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer** en todo el ámbito de evaluación del análisis y los criterios de evaluación. Garantiza que las preguntas estén diseñadas para que sean sensibles al género y que los datos relacionados con la GEWE se recojan en todas las etapas de la evaluación.
- **Una metodología con perspectiva de género:** garantiza métodos y herramientas adecuados que reflejen la sensibilidad de género. Fomenta el empleo de un enfoque de métodos mixtos y la recogida de datos desglosados. También garantiza el empleo de una amplia gama de fuentes de datos y procesos para fomentar la diversidad, la inclusión y la representación de todos los grupos relevantes en la evaluación.
- **Los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación**

reflejan un análisis de género: la evaluación analiza los efectos de la intervención sobre los derechos humanos y la igualdad de género y garantiza que las conclusiones incluyan datos triangulados de una amplia gama de grupos sociales y, cuando sea posible, datos desglosados.

En segundo lugar, se determina en qué medida la acción y sus resultados tienen en cuenta las cuestiones de género. Esto implica hacer un examen detallado de lo siguiente:

- El diseño general de la acción y la medida en que se ha garantizado que se hayan tenido en cuenta las necesidades de las mujeres y otros grupos en situación de vulnerabilidad .
- La implementación de la acción y la medida en que se ha garantizado la sensibilidad de género en sus actividades y el fomento de la igualdad de género tanto desde la perspectiva de la gestión del proyecto como de los resultados.
- Una evaluación general de los resultados y hasta qué punto eran sensibles al género utilizando la Escala de Eficacia de Resultados de Género (GRES) y si un marcador de género de 2 era relevante.
- Medición del cambio global hacia la GEWE a la que contribuyó el proyecto durante su duración y los posibles logros a medio y largo plazo.

5.7.3. Riesgos y limitaciones

La evaluación estaba sujeta a una serie de limitaciones y riesgos. Debido al gran número de partes potenciales y al poco tiempo para realizar la evaluación, se trató de llevar a cabo el mayor número de entrevistas posible para poder cubrir a todos los beneficiarios y partes clave que se han beneficiado del proyecto. Sin embargo, debido a la actual crisis política y después de diversos

intentos, aproximadamente el 20 % de las entrevistas previstas no se llevaron a cabo, incluidas las de los diputados y miembros del Senado. No obstante, la evaluación pudo hablar con algunas personas que trabajan con el Senado y varias otras personas que sí tuvieron acceso a la información en el componente 1.

5.6. Estándares éticos

La evaluación se ha llevado a cabo de conformidad con las Directrices Éticas del UNEG que incorporan los principios de integridad, responsabilidad, respeto y beneficencia. La evaluadora asegura la integridad al honrar la honestidad y la veracidad, así como la transparencia en todas las comunicaciones y acciones con cada uno de los grupos de interés. Dados los antecedentes de la evaluadora y su independencia con respecto al proyecto, demuestra independencia, imparcialidad e incorruptibilidad en todas las interacciones con las partes interesadas, así como en la redacción del informe final. La evaluación es transparente en todas sus actuaciones y garantiza la capacidad de respuesta ante cualquier duda que pueda surgir. Además, la evaluación ejerce el debido cuidado en todo momento y se responsabiliza de todos los comentarios y opiniones que se mencionen en el informe, manteniendo la confidencialidad donde se solicita y requiere. Para garantizar el respeto de todas las personas y el compromiso con las partes interesadas, la evaluación se esfuerza por consultar con una amplia gama de voces y perspectivas diferentes y garantizar que el enfoque de evaluación promueva compromisos significativos y un trato justo de todos los involucrados en la evaluación. Finalmente, para promover la beneficencia, la evaluación se esfuerza también por hacer el bien a las personas involucradas en la evaluación y se asegura de que no se produzca ningún daño a las personas o al medio ambiente en el transcurso de la evaluación.

Principio de integridad	Consideración de la evaluadora	
Integridad	Honestidad y veracidad; profesionalismo e independencia, imparcialidad e incorruptibilidad.	La evaluadora no tiene ninguna experiencia previa trabajando con el PNUD Bolivia en este proyecto en particular y, por lo tanto, tiene total independencia, imparcialidad e incorruptibilidad con respecto al proceso.
Rendición de cuentas	Transparencia, capacidad de respuesta, asumir la responsabilidad, justificación y presentación de informes justos.	La evaluación escucha las opiniones y puntos de vista de personas diferentes. Es esencial ser transparente con todos los encuestados para garantizar el anonimato y tener en cuenta todos los puntos de vista.
Respeto	Acceso a todas las partes interesadas relevantes, compromiso significativo y trato y representación justos.	La evaluación se esfuerza por involucrar a un conjunto diverso de encuestados, asegurándose de que sean de una variedad de instituciones, etnias, géneros, lugares de trabajo y posiciones. Todos los puntos de vista tienen la misma ponderación y se informan tendencias sobre los puntos de vista negativos y positivos que emanan de las entrevistas.
Beneficencia	Consideración explícita y continua de los riesgos y beneficios, maximizando los beneficios, sin hacer daño y asegurando que las evaluaciones hagan una contribución positiva general.	La garantía de asegurar el anonimato de todos los encuestados es fundamental para la realización de la evaluación. Esto se transmite a todos los encuestados. La evaluación es muy cuidadosa, especialmente cuando los encuestados revelan información confidencial. Toda la información es voluntaria. A todos los entrevistados se les informa con antelación acerca de la ética de la evaluación.

Cuadro 1: Tabla de riesgos

6.1. Pertinencia

PEP1. ¿En qué medida el diseño y el objetivo del proyecto respondieron a las necesidades directas e indirectas de los beneficiarios?

La pertinencia evalúa la medida en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, políticas y prioridades de los beneficiarios, a nivel nacional, local y del socio/institución, y si continúan haciéndolo si las circunstancias cambian. Por lo tanto, la siguiente sección evalúa la claridad con la que los objetivos y la implementación del proyecto están alineados con las necesidades de los beneficiarios y las partes interesadas, así como con las prioridades que sustentan el proyecto «Gobernanza Efectiva».

Hallazgo PE1. La intervención se considera oportuna, relevante y significativa para abordar la débil gobernanza emergente en el país. No obstante, se considera que el tiempo de duración de la intervención fue breve y para que fuera pertinente debía estar integrada en un enfoque de portafolio¹⁰.

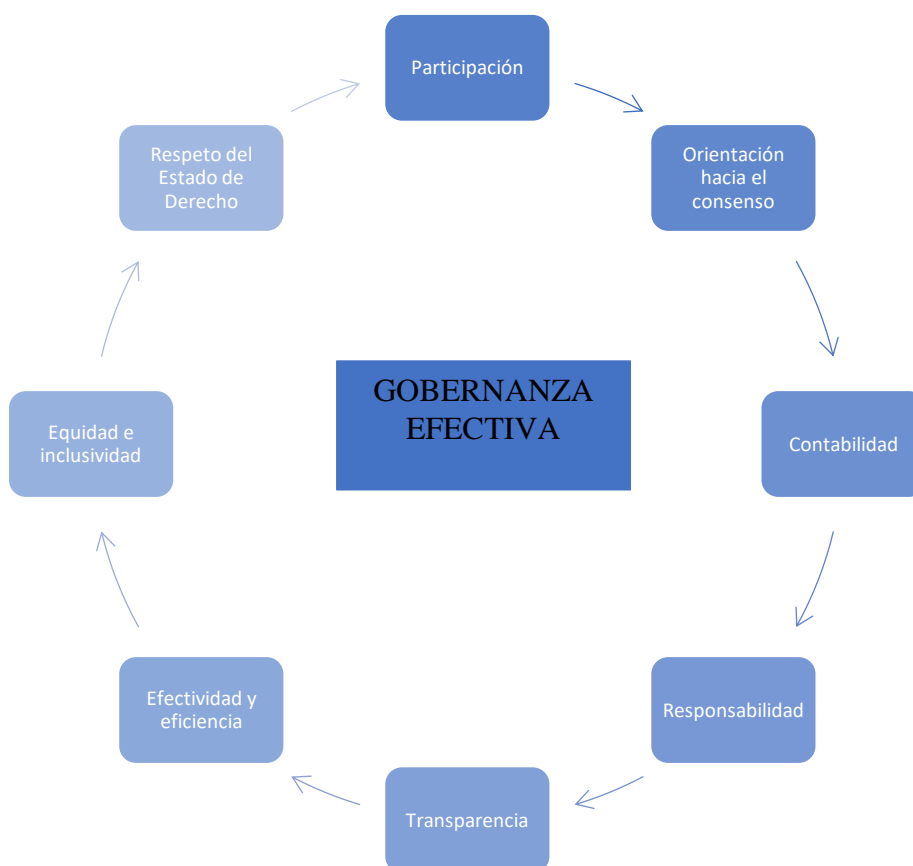


Ilustración 2: elementos esenciales y necesarios para promover una gobernanza eficaz.

El presidente Evo Morales fue destituido de su mandato tras protestas masivas y acusaciones de

¹⁰ El diseño de un proyecto desde la perspectiva de «portafolio», es un enfoque que emplea el pensamiento sistémico para diseñar un conjunto de intervenciones (multitemáticas, multiactor, multinivel) que se gestiona dinámicamente en función de los resultados y transformaciones para abordar «mejor» desafíos complejos. Este enfoque rechaza la idea de una solución de un solo punto como una forma de resolver problemas complejos.

fraude electoral en 2019. Esto condujo a uno de los períodos de mayor crisis política de la historia boliviana. El vacío de poder llevó a la presidencia interina de Jeanine Añez que fue controversial, se vio exacerbada por la violencia y protestas contra su gobierno. Además, este período estuvo acompañado por la pandemia de la COVID-19 que, no solo, presentó un desafío en términos de gestión sino también, evidenció las tensiones socioeconómicas y amplió las brechas de desigualdad. Sin embargo, y en parte gracias al trabajo desarrollado por el PNUD en el marco del proyecto «Cultura de Paz y Fortalecimiento del Órgano Electoral Plurinacional (OEP) de Bolivia» hubo una transición democrática pacífica declarando ganador al candidato de izquierda, Luis Arce.

Hallazgo 1. Paz y gobernanza democrática. El PNUD ha contribuido significativamente al restablecimiento de la legitimidad de las instituciones democráticas después de la crisis política de octubre de 2019. El apoyo del PNUD a las elecciones nacionales de 2020, las elecciones subnacionales de 2021 y las conversaciones de paz contribuyeron en gran medida a superar la crisis, lo que condujo a elecciones pacíficas de nuevas autoridades. Sin embargo, garantizar la sostenibilidad y la credibilidad obtenidas a nivel institucional sigue siendo un desafío». **IEO Evaluación Independiente del Documento de Programa de País 2018-2021.**

Se depositaron grandes expectativas en Luis Arce quien ganó las elecciones de 2020 en Bolivia con el 55,10 % de los votos. En este contexto, para que Bolivia se recuperara, era esencial garantizar una gobernanza efectiva que trajera estabilidad al país, ya que fue precisamente la inestabilidad lo que casi condujo a una guerra civil unos años antes. No obstante, el país enfrentó una serie de desafíos debido al tejido social fracturado, la polarización y una crisis económica derivada de la crisis política y la recesión profundizada por la pandemia. La pobreza se extendió, especialmente entre los jóvenes, los grupos minoritarios, los grupos indígenas y las mujeres, lo que dio lugar a un incremento significativo de la economía informal que no hizo más que aumentar las brechas y la discriminación evidenciando serios desafíos para garantizar que nadie se quedara atrás.

«Las autoridades electas hoy se enfrentan a un escenario caracterizado por la reinstalación de fracturas sociales de carácter territorial, ideológico y cultural, un escenario de recesión económica, déficit de cohesión social y una mayor incidencia e intensidad de la pobreza, desigualdad y la situación de vulnerabilidad resultante del escenario generado por la pandemia de la COVID-19. Estos aspectos definen una agenda cuyo desafío será preservar los avances alcanzados en materia de desarrollo durante el periodo de bonanza económica, identificar y gestionar los factores de crecimiento económico que permitan la reactivación de la economía y atender los elementos explicativos de los déficits de cohesión social». **Documento de Proyecto - PNUD.**

Existen diversas definiciones de cuáles son los atributos clave de la buena gobernanza; el Consejo de Derechos Humanos define la buena gobernanza como algo relacionado con los «procesos y resultados políticos e institucionales que son necesarios para lograr los objetivos de desarrollo». Afirma que la verdadera prueba de la «buena» gobernanza es el grado en que cumple la promesa de derechos humanos, civiles, culturales, económicos, políticos y sociales. Para el Banco Mundial, la buena gobernanza consta de los siguientes componentes: capacidad y eficiencia en la gestión del sector público, rendición de cuentas, marco legal para el desarrollo e información y transparencia.

La ilustración 3 combina varias escuelas de pensamiento diferentes e incluye todos los atributos necesarios para lograr una buena gobernanza.

El país necesitaba desesperadamente una nueva dirección y esta intervención en particular se alineaba con las necesidades del país. Cuando se preguntó a los encuestados cuáles eran los elementos más importantes necesarios para fortalecer la gobernanza; la mayoría de los encuestados destacó la cohesión social (41/56 respuestas), la juventud (38/56 respuestas), la reactivación económica (35/56 respuestas) y el desarrollo sostenible (34/56 encuestados).

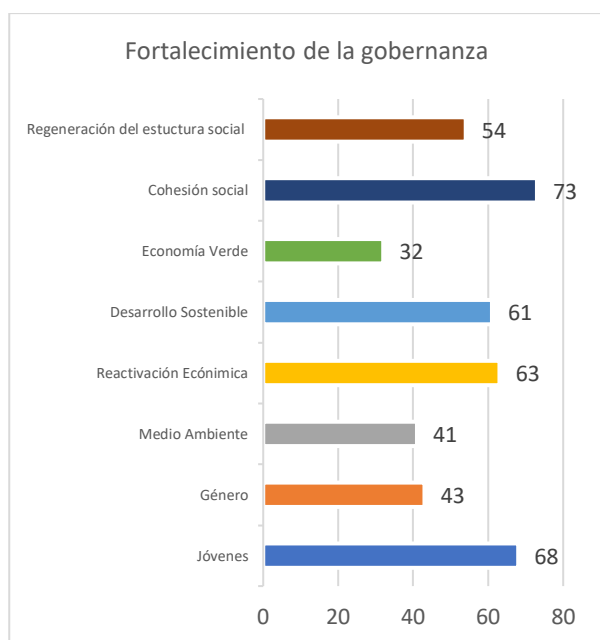


Ilustración 3: elementos necesarios para el fortalecimiento de la gobernanza según los encuestados.

Todos estos elementos figuraron en la intervención, aunque en diferentes grados, y en esencia tal vez no todos los elementos requeridos resaltados en la ilustración 3 se integraron en la medida necesaria.

Cuando se preguntó a los encuestados si creían que el proyecto/intervención abordaba las necesidades y prioridades de la organización donde realizaban sus tareas, un 75 % afirmó que sí lo hizo completamente y el otro 25 % que lo hizo en cierta medida.

Las entrevistas con los informantes clave también revelaron que pensaban que el proyecto/intervención tuvo en cuenta sus necesidades y hubo un consenso general tanto entre las entrevistas con informantes clave como entre los encuestados de que la intervención era muy necesaria, dada la terrible situación política y económica del país.

Las partes interesadas externas, incluidos los socios internacionales y actores externos, reconocieron la importancia de tal iniciativa, aunque hubo opiniones diferentes sobre la trayectoria de los resultados, especialmente

Dos documentos clave de la ONU estuvieron bajo el mandato de la intervención, entre ellos el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés). Éste fue entonces denominado como el Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia. El

después del final de la fase inicial. No obstante, todas las personas consultadas estuvieron absolutamente de acuerdo en la relevancia de la intervención y la necesidad de apoyar a Bolivia en su nueva transición para construir y sostener la institucionalidad democrática dentro del país.

El principal objetivo de la intervención era «aportar a la construcción de una nueva normalidad pospandemia y al ciclo político que inicia Bolivia con un portafolio de soluciones que aporte al ejercicio de derechos, innove en alternativas formales de generaciones de ingresos y fortalezca la cohesión social, producto de una nueva gobernabilidad basada en arreglos de gobernanza democrática inclusiva y efectiva».

«En el país vivimos un tiempo de polarización política entre organizaciones, y la sociedad entró en una lógica defensiva con todo. Y la cobertura periodista es hasta peligrosa. La capacitación permitió prevenir, estar alerta y cuidar los mensajes y acciones». (Encuestado – 18-30 – Hombre).

Las siguientes secciones describen la alineación del proyecto con diferentes documentos estratégicos de la ONU, así como con los ODS relevantes.

5.1 Justificación

PEP1A. ¿En qué medida el proyecto estaba alineado con las prioridades del Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, los productos del DPP 2018-2022 y 2023-2027, los resultados del DPP y la contribución a la Teoría del Cambio, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?

Los DPP 2018-2022

Hallazgo PE2. La evaluación encuentra que tanto el MANUD como el UNSDCF fueron relevantes para el diseño de la intervención. Hay elementos de ambos documentos entrelazados en los objetivos específicos del marco de resultados de la intervención.

programa tuvo tres principios programáticos: 1) derechos humanos y no dejar nadie atrás; 2) desarrollo sostenible y resiliencia; y 3) transversalización del enfoque de género. El MANUD típicamente está orientado hacia las prioridades nacionales e internacionales de Bolivia; la agenda patriótica 2025, el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 (PDES) y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El UNSCDF se lanzó en 2023 y se alinea con los documentos clave relevantes de la ONU y del país, tal como lo hizo el MANUD. Según el UNSDCF, se rige por los siguientes principios programáticos: i) derechos humanos; ii) no dejar a nadie atrás; iii) enfoque de género y generacional; iv) interseccionalidad; v) enfoque territorial; y vii) enfoque de triple nexo. Su objetivo general es contribuir estratégicamente al desarrollo sostenible, a la promoción de la paz, la igualdad de género y a la vigencia de los derechos humanos en Bolivia, trabajando en alianza con actores del gobierno y la sociedad.

La siguiente tabla describe las secciones de cada documento correspondiente al que se hace referencia en el Documento del Proyecto original, así como la revisión sustancial.

MANUD Bolivia 2018-2022	UNSCDF 2023-2027
<p>Área 2: desarrollo integral y economía plural Efecto 2.1. Se han fortalecido los sistemas productivos sostenibles, resilientes, inclusivos e igualitarios, que garantizan la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional, basados en el trabajo decente, el desarrollo tecnológico y el 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.</p> <p>Área 3: gestión pública y justicia plural Efecto 3.1. Las instituciones del Estado han diseñado y aplicado políticas efectivas 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>Área de interculturalidad, descolonización y despatriarcalización Efecto 4.1. Se ha contribuido al ejercicio efectivo de derechos individuales y colectivos de los pueblos indígenas originarios campesinos y las 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.</p> <p>Efecto 4.2. Se ha fortalecido el ejercicio de los derechos de las mujeres, niñas, niños y adolescentes, promoviendo una vida sin violencia; así como la formulación e implementación de leyes, políticas y la provisión de servicios y presupuestos sensibles al género y a los derechos de la niñez, de acuerdo con los compromisos internacionales que promueven la igualdad de género y generacional, la descolonización y la despatriarcalización.</p>	<p>Prioridad estratégica 3: gobernanza y cohesión social</p> <p>Para 2027, el Estado y la sociedad civil habrán fortalecido mecanismos de gobernanza y gestión pública transparentes, efectivos e inclusivos, alcanzando una mayor integración, unidad, solidaridad y la consolidación de una cultura de paz y para la vida.</p> <p>Efecto 3.3. El Estado y la sociedad fortalecen la cohesión social, la interculturalidad, la despatriarcalización y la transformación constructiva y pacífica de los conflictos y promueven sociedades libres de racismo y de toda forma de discriminación.</p>

Cuadro 2: comparación del marco de complementación de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022 vs. 2023-2027.

Al examinar el Marco de Complementación de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022, definitivamente hay aspectos que se alinean con la intervención. Estos incluyen el efecto 2.1., en lo que respecta al componente 2 que buscaba reactivar la economía a nivel territorial. El objetivo

específico 2 también fue cubierto bajo este efecto particular en el apoyo de la intervención para promover la gobernanza ambiental. El efecto 3.1 también es relevante con respecto al objetivo específico 3 que pretendía «implementar diseños institucionales, competencia y de políticas públicas».

Finalmente, en el 4.1., los objetivos específicos 1, 3 y 4 se consideran relevantes en lo que respecta a las intervenciones de apoyo a diferentes grupos en la firma de diferentes Memorandos de Entendimiento (MdE) para mejorar las vidas de ciertos grupos, así como la celebración de diálogos que promuevan a las instituciones, individuos y grupos para abrazar una democracia intercultural.

Si bien la evaluación encuentra que el primer MANUD fue relevante en algunos aspectos, observa que la revisión sustantiva se alinea mucho más estrechamente con el UNSDCF, especialmente porque la tercera prioridad bajo su mandato es la gobernanza y la cohesión social. La evaluación también encuentra que algunas partes de los demás efectos también aparecen entrelazadas en el diseño de la intervención. No obstante, si bien hay un fuerte énfasis en *no dejar a nadie atrás*, el género y los derechos humanos en el UNSDCF, el enfoque para alinear la intervención con la Agenda 2030 y no dejar a nadie atrás está sutilmente presente, pero el enfoque en estos grupos podría haber estado vinculado aún más directamente para tener un impacto más fuerte en la reducción de desigualdades y brechas de discriminación.

Hallazgo PE3. La intervención también se alinea correctamente con ambos documentos del Programa de País. Sin embargo, la alineación está mucho más en sintonía con el CPD 2023-2027 y casi refleja algunos de los productos clave del programa.

CPD 2019-2022	CPD Bolivia 2023-2027
1.1. Instituciones públicas seleccionadas han demostrado innovación y han diseñado políticas basadas en la evidencia para	1.3. Los niveles directos del sistema público de salud han mejorado su capacidad de analizar información oportuna y de calidad para tomar decisiones.

promover la reducción de la pobreza y proteger los logros sociales recientes. 1.2. Las entidades estatales han identificado estrategias para fortalecer sus procesos de planificación sobre la base de enfoques de desarrollo más integrales. 3.1 Los gobiernos autonómicos han creado una capacidad institucional y de gestión pública y han aumentado su coordinación con las instituciones nacionales para ejercer su derecho a la auto determinación.	3.1. Las autoridades gubernamentales del Estado Plurinacional y los agentes sociales refuerzan sus capacidades para implementar las contribuciones determinadas a nivel nacional y el Vivir Bien en armonía con la madre tierra. 4.1. Los agentes institucionales públicos, privados y sociales tienen capacidades para implementar mecanismos de gobernanza que favorezcan la coordinación y articulación a varios niveles y la gestión de políticas públicas inclusivas. 4.3. La sociedad y el Estado reducen los niveles de polarización y desconfianza, lo que promueve el diálogo, la cohesión social y un entorno pacífico con la participación de las poblaciones vulnerables.
--	--

Ambos documentos del Programa de País son relevantes para la intervención; sin embargo, cuando se examinan los cuatro productos descritos en la tabla anterior, se observan similitudes muy importantes entre los resultados clave del CPD 2023-2027 y la intervención. Los tres ejes del programa son: i) las personas ejercen sus derechos y se benefician de las políticas sociales y los resultados del desarrollo sostenible; ii) el modelo de desarrollo sostenible está basado en la naturaleza y alineado con mecanismo económicos y de gobernanza inclusivos; iii) la paz positiva para lograr la cohesión social está muy en línea con los productos clave de la intervención y las actividades reflejan estas tres prioridades.

«La crisis actual es fundamentalmente un reto a la gobernanza que ha tenido efectos en los sistemas de seguridad social, de educación, los mercados laborales, la situación fiscal, la configuración de la protección social y la relación de confianza entre los ciudadanos y el gobierno». (Luis Felipe López Calva – Director Regional PNUD para América Latina y El Caribe – Octubre de 2020.

En realidad, la intervención identificó los déficits generales en las instituciones democráticas y en la cohesión social que se considera que se derivaban de los siguientes factores: i) una cultura política caracterizada por la polarización discursiva y el desencuentro intercultural de los factores reales del sistema político; ii) un mercado laboral desigual, precario e informal que no garantizaba la adecuada movilidad e inserción social, iii) una permanente desconfianza en la institucionalidad estatal, con información poco clara o desarrollada y líneas base inexistentes o deficientes; iv) unos altos índices de desigualdad en el acceso a los bienes y servicios básicos de salud, educación y seguridad social que reducen las oportunidades de acceso equitativo a las oportunidades laborales y de bienestar común; y, v) la generación de procesos de daños y pérdidas por desastres asociados a la crisis climática.

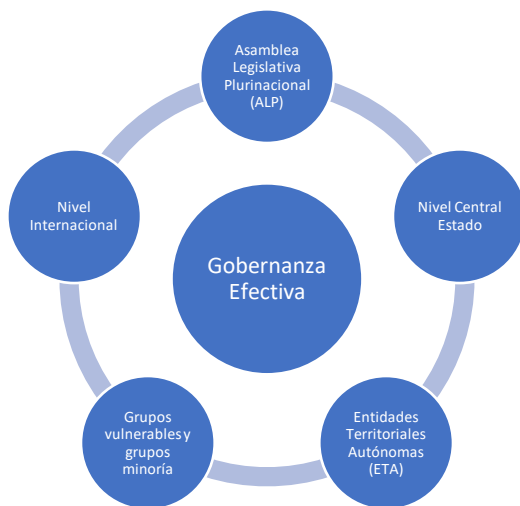


Ilustración 4: esquema de la intervención de gobernanza efectiva.

La intervención quería dar protagonismo a instituciones democráticas como la Asamblea Legislativa Plurinacional y las Entidades Territoriales Autónomas, los ministerios, la defensoría del pueblo, las organizaciones sociales,

etc., para permitirles construir condiciones de gobernanza que pudieran promover la institucionalidad y la cohesión social. En algunos casos, la intervención trascendió el territorio boliviano, ya que se llevaron a cabo diversas actividades en el exterior, en las que los parlamentarios bolivianos pudieron aprender del parlamento chileno cómo implementar nuevas estructuras y abordar cuestiones relacionadas con el medio ambiente. Sistemas como el Simat también se transfirieron a otros países, y la Defensoría del Pueblo de El Salvador y Honduras están utilizando el sistema.

El apoyo del PNUD a la Asamblea Nacional y la Vicepresidencia del Estado Plurinacional (presidente de la Asamblea Legislativa Plurinacional) respondió a importantes necesidades nacionales de consolidación institucional. Esto se debió a la aprobación de la nueva Constitución en 2009, la alta tasa de rotación de miembros de la Asamblea desde entonces y la crisis política de 2019/2020. Fue altamente valorada la provisión de capacitación técnica y asesoría al órgano legislativo para mejorar la comprensión de los roles y responsabilidades, obligaciones y atribuciones de cada poder público, así como de la complejidad de diseñar y ejecutar iniciativas que aborden los desafíos de desarrollo del país. El proyecto permitió al PNUD seguir posicionándose como impulsor del fortalecimiento de la capacidad nacional y como proveedor de asesoramiento sobre políticas, aunque la eficacia y la sostenibilidad de los resultados logrados a través del apoyo del PNUD a pequeña escala se vieron significativamente afectadas por la crisis política de 2019/2020.

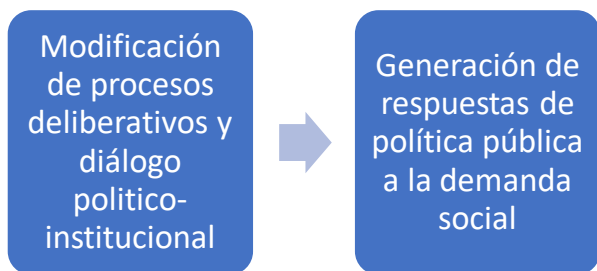
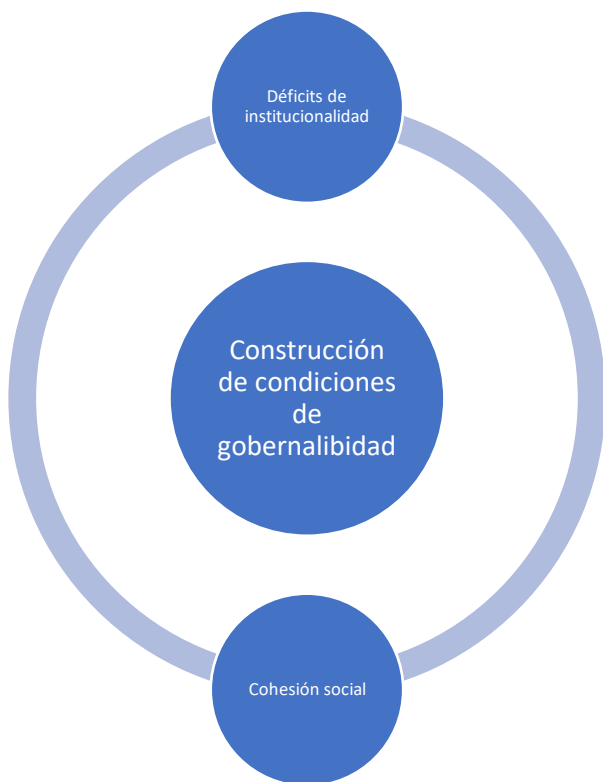


Ilustración 5: esquema de la intervención Gobernanza Efectiva.

Al modificar los procesos deliberativos y garantizar el diálogo político-institucional transversal, tales cambios deberían resultar en la generación de respuestas más efectivas a la demanda social, especialmente en lo que respecta a la recesión económica, la COVID-19, la crisis climática y la polarización social y política.

Los cuatro ejes del proyecto se esforzaron por abordar estas cuestiones y, si bien, como se verá en el apartado de eficacia, se han sembrado algunas semillas importantes, la polarización política actual del país ha contribuido a que algunos de los resultados generales no se logren. Sin embargo, es muy importante entender que los primeros 18 meses de la intervención se determinaron como la fase inicial y, aunque fueron excepcionalmente largos, significó que no

hubo tiempo suficiente para que muchos de los resultados llegaran a ser plenamente fructíferos. También cabe destacar que, como se verá en la sección siguiente sobre la teoría del cambio, muchos de los resultados se basaron en la voluntad política y, con el clima actual y la excesiva politización de las próximas elecciones, algunos de los logros de la intervención se han reducido y han sido eclipsados por el panorama político.

5.1.1 Alineación con los ODS

Hallazgo PE4. La intervención está alineada con los siguientes ODS 1, 8 y 16. Asimismo, la evaluación también considera que el ODS 10, ODS 13 y ODS 5 están reflejados en el Documento del Proyecto en menor medida.

El Documento del Proyecto describió cómo se alinearon varios ODS con el proyecto. Estos incluyeron el ODS 1 «Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo», el ODS 8 «Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos» y el ODS 16 «Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas». Si bien la evaluación describe a continuación la forma en que estos tres ODS se alinearon con el proyecto, la evaluación también incluyó tres ODS adicionales que cree que también se alinean con los objetivos generales del proyecto. Estos son el ODS 10 «Reducir la desigualdad en los países y entre ellos», el ODS 5 «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas» y el ODS 13 «Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos». No obstante, si bien estos tres ODS son muy relevantes para el diseño del proyecto, como se explicará con más detalle en el informe, estos dos aspectos podrían haber sido más prominentes en las actividades y, hasta cierto punto, en el diseño general del proyecto. EL ODS 5 y ODS 13 se tratarán en la sección «Género y Derechos Humanos» que cubre los aspectos transversales.

Aunque Bolivia todavía tiene un largo camino por recorrer para lograr estos objetivos, el proyecto agregó su granito de arena para contribuir a la realización de estos objetivos.

 <p>1 FIN DE LA POBREZA</p>	<p>Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.</p> <p>Meta 1.5. Para 2030, fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su oposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima y a otros desastres económicos, sociales y ambientales.</p> <p>Meta 1.b. Crear marcos normativos sólidos en el ámbito nacional, regional e internacional, sobre la base de estrategias de desarrollo en favor de los pobres que tengan en cuenta las cuestiones de género, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.</p>
<p>Los productos 2 y 3 fueron los más aplicables para cumplir las metas 1b y 1.5. Así como el resto del mundo, el país sufría una aguda crisis económica, especialmente por la pandemia de COVID-19, y Bolivia no fue la excepción. El país había atravesado una recesión económica desde 2014 y era importante identificar estrategias para recuperar la dinámica de la economía, promover la igualdad de riqueza y reducir la economía informal. Si bien ha habido un gran cambio con más personas reubicándose en las zonas urbanas, según el CPD 2018-2023, más del 60 % de ellos viven en condiciones precarias y todavía corren el riesgo de caer en la pobreza.</p> <p>Las zonas rurales se siguen viendo afectadas, aunque la tasa de pobreza está disminuyendo, todavía existen diferencias en los ingresos de la población indígena, que suelen encontrarse en un estado de pobreza más agudo. El nivel de pobreza es aún mayor en las zonas rurales: el 65 % de las mujeres indígenas que viven en las zonas rurales son pobres. El cambio climático y los desastres naturales a los que es propenso el país tienen un impacto aún más devastador y, a su vez, van en contra del mercado laboral, que es predominantemente informal.</p>	
<p>Componente 2. Desarrollar innovaciones para la reactivación económica de base territorial y el fortalecimiento de unidades económicas para la mejora de su productividad e inserción en nuevos mercados, orientadas a la reducción de desigualdades y vulnerabilidades bajo un enfoque de sostenibilidad y protección del medio ambiente.</p> <p>La idea detrás de este objetivo particular era fortalecer los mecanismos de protección social y, en paralelo, innovar en la generación de más ingresos, lo que en teoría daría como resultado una mejora de la producción en ciertos sectores que se encuentran predominantemente en el ámbito informal. A través de las actividades que se describen a continuación, la intervención tuvo como objetivo contribuir al ODS 1 reduciendo algunas de las desigualdades y asegurando un mejor acceso de los grupos vulnerables al sector público y privado para forjar alianzas que mejoren la toma de decisiones y una gobernanza más transparente.</p> <p>El componente 2 se esforzó por construir relaciones con gobiernos locales clave para construir y mejorar el potencial de los desfavorecidos. Esto se hizo con el pretexto de apoyar la producción y exportación de café, promover los productos locales y potenciar la gastronomía local. Se forjaron alianzas tanto del sector público como del sector privado y se aseguraron herramientas de diagnóstico para detectar posibles áreas de conflicto, promover la legislación en áreas clave y analizar la exploración de litio. Bolivia alberga los depósitos de litio más grandes del mundo y su extracción se considera vital para la economía, aunque, por supuesto, no está exenta de problemas, incluido el de los derechos de propiedad intelectual. Todas estas acciones pueden conducir a una menor pobreza y al mismo tiempo garantizar una mejor sostenibilidad y alinear las intervenciones con iniciativas respetuosas con el clima para garantizar el desarrollo sostenible.</p>	
 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<p>Objetivo 8. Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.</p> <p>Meta 8.2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.</p> <p>Meta 8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación.</p>
<p>Por supuesto, el ODS 8 también está altamente interrelacionado con el componente 2, y probablemente los cuatro resultados cubrieron algunos aspectos de este ODS en particular. Si bien se aprobó una nueva ley en términos de litio, que tiene el potencial de generar más empleos, ayudar a crecer la economía y permitir que Bolivia sea un líder mundial en la producción de litio, el resultado 2 estuvo aún más relacionado con el ODS 8, especialmente en términos de recuperación tras la pandemia, y la inserción de nuevos mercados, como el del litio, para involucrar a las comunidades locales y promover un sentido de pertenencia, orgullo y compromiso en las diferentes estructuras e instituciones corporativas.</p>	
 <p>10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</p>	<p>Objetivo 10. Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.</p> <p>Meta 10.2. De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.</p> <p>Meta 10.3. Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.</p>
<p>La intervención fue lo suficientemente innovadora como para garantizar que diferentes grupos fueran seleccionados como objetivo en una serie de actividades en los componentes 3 y 4 y, de hecho, en los tres productos se mantuvieron datos desagregados para asegurar la participación y representación de una amplia gama de grupos, como mujeres, jóvenes, y personas con discapacidad. La intervención proporcionó más acceso a la toma de decisiones locales a través de la firma de varios MdE, además de brindar oportunidades en el área del turismo para varias comunidades indígenas en Potosí. La intervención también permitió el acceso a datos de salud muy necesarios que podrían tener el potencial de influir en la política del programa y determinar un mayor acceso para que los grupos vulnerables</p>	


<p>accedan a oportunidades de salud. Además, la capacitación y posterior creación de las dos plataformas, la plataforma de jóvenes y la plataforma de periodistas, también permitió a los participantes reconsiderar su influencia en los asuntos locales y garantizar que no se formaran prejuicios con respecto a la discriminación contra ciertos grupos; y recibieron capacitación sobre cómo sus aportes podrían tener un impacto negativo y/o positivo en la política local y la gobernanza efectiva.</p>	
	<p>Objetivo 16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas. Para contribuir al desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir, a todos los niveles, instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.</p> <p>Meta 16.6. Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.</p> <p>Meta 16.7. Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.</p> <p>Meta 16.a. Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.</p>
<p>El proyecto se alineó muy bien con este ODS en particular. El proyecto se alinea mucho con el ODS 16 y enfoca sus resultados en particular alrededor del 16.5, 16.6, 16.10 y 16.a. Si bien el proyecto no aborda directamente la corrupción y los sobornos, la mayor capacidad de las instituciones, la introducción del sistema SIMAT – Sistema Inteligente de Monitoreo, Análisis y Alerta Temprana, que tiene el potencial de detectar conflictos en curso y áreas de desafíos que afectan a diferentes sectores y capas de la sociedad.</p> <p>Dada la historia de Bolivia y los agravios pasados, la implementación de la metodología de la acción sin daño y la puesta en marcha del sistema informático SIMAT será una herramienta esencial para observar y rastrear el tipo y ocurrencia de los hechos conflictivos y muchas veces violentos que permitirán proporcionar alertas tempranas que servirán como un mecanismo importante para promover un desarrollo más pacífico e inclusivo del país y para asegurar que las instituciones puedan mostrar más transparencia e inclusividad.</p> <p>Además, el proyecto trabajó con varios municipios para garantizar una mayor transparencia y eficiencia en su trabajo, así como para garantizar una mayor responsabilidad y conciencia por parte de las comunidades sobre el trabajo que los gobiernos locales se esforzaron por realizar. Esto fue particularmente evidente en el sector de la salud, donde trabajaron en diferentes sistemas que permitieron a las localidades prevenir enfermedades en lugar de atender a la población local cuando estas enfermedades ya eran prevalentes.</p>	

Tabla 3: Descripción de los ODS

5.2 Diseño

PEPE1B. ¿En qué medida la intervención ha respondido adecuadamente a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales y sociales del país?

Hallazgo PE5. El diseño de la intervención nació del contexto del país y de la necesidad de adaptar un nuevo enfoque para abordar sus inmensos desafíos con el fin de garantizar una buena gobernanza en Bolivia. Este tipo de enfoque era necesario, pero no siempre produjo los resultados requeridos debido a la complejidad de la situación, las limitaciones de tiempo y la necesidad de aprender a utilizar y aprovechar mejor las herramientas disponibles con el enfoque de portafolio, para poder garantizar un mejor análisis y permitir que el proyecto se desarrolle y evolucione a pesar de las complejidades políticas y económicas que enfrenta actualmente el país.

Un enfoque de portafolio está diseñado para abordar sistemas y desafíos complejos, donde el cambio es emergente y dinámico, desafiando la

causalidad lineal o previsibilidad. En otras palabras, una ToC de portafolio se centra más en «descubrir» caminos exitosos, en lugar de seguir un camino singular y predeterminado.

PEPE1D. ¿En qué medida se tuvieron en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto las perspectivas de quienes podían influir en los resultados y de quienes podían contribuir con información u otros recursos a la consecución de los resultados establecidos?

Hallazgo PE6: La intervención fue muy estratégica al asegurarse de que permitía extraer ideas a través del denominado *sensemaking* para alimentar la estrategia y generar resultados. En este proceso la intervención tomó en cuenta las opiniones y las necesidades de los interlocutores consultados.



Deconstruir la polarización y atenuar las manifestaciones violentas de las conflictividades

Fortalecer la **cohesión social** desde la gestión de políticas públicas efectivas con participación ciudadana

Promover la **confianza** en las instituciones estatales

Cerrar brechas de desigualdad a partir de diseños institucionales

Mitigar y limitar los daños y pérdidas por desastres climáticos y por **factores extractivos**.

El proyecto empezará con una «fase inicial», cuyo propósito será identificar de forma precisa a los grupos objetivo. Esto en razón de (i) el contexto posconflicto que vive el país, (ii) el reordenamiento del sistema político-social-institucional que resultará de la culminación del proceso electoral subnacional, (iii) el resultado del proceso de polarización reinstalado a partir de los juicios en torno las acusaciones de «golpe de estado» a los integrantes del gobierno de transición de 2019, y (iv) la definición gubernamental del rol de organismos de cooperación al desarrollo en torno las políticas del Estado boliviano. (Documento del Proyecto p. 25)

La intervención llevó a cabo una extensa fase inicial cuyo objetivo era comprender el proceso general e identificar quién estaría en la mejor posición para emprender actividades específicas y dónde deberían residir las prioridades. La fase inicial duró más de 18 meses y, si bien esta fase inicial resultó en una revisión sustancial del documento original de la intervención, no hubo ningún documento analítico real que describiera los hallazgos de la primera fase que pudiera guiar a los socios internacionales sobre la nueva dirección de la intervención. A partir de algunas de las entrevistas con los donantes, era evidente que no entendían del todo el enfoque de algunas de las actividades propuestas para la segunda fase de la intervención, especialmente porque no se

alineaban del todo con las prioridades y/o intereses de los donantes.

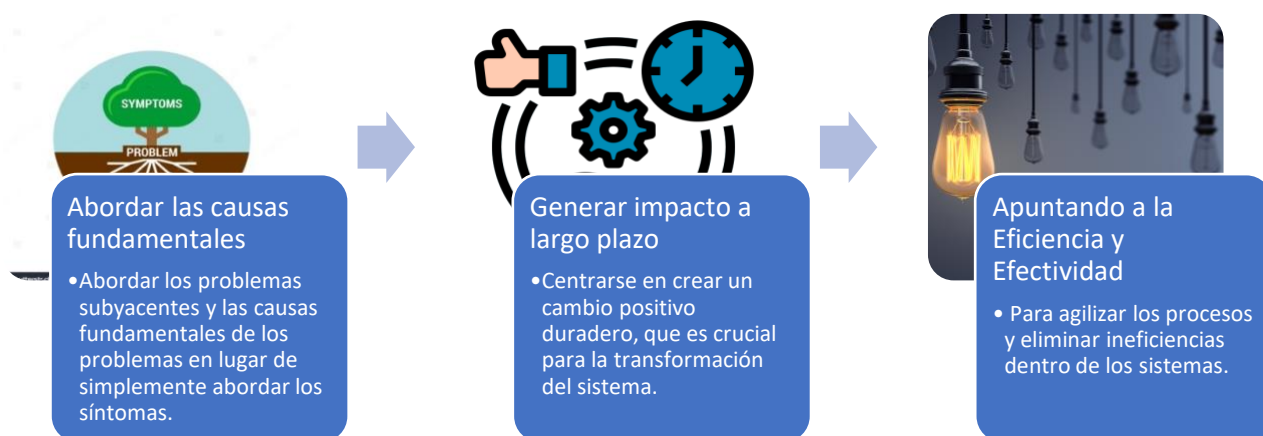
En esencia, el enfoque general fue adoptar lo que se conoce como enfoque de portafolio. Varias oficinas del PNUD en todo el mundo han adoptado este enfoque. El PNUD ha adoptado durante mucho tiempo un enfoque de gestión de ciclos de proyectos, lo que significó que muchos de los proyectos funcionaban en silos y era difícil generar un impacto general, ya que muchas de las causas fundamentales de los problemas en los que se centraban los proyectos se abordaban a través de un solo proyecto y, por lo tanto, los resultados generales dependían de muchos factores externos.

No obstante, siempre es un desafío lograr el equilibrio entre las necesidades de los beneficiarios y los intereses generales de la comunidad internacional, que en esencia financia los proyectos. A menudo, los beneficiarios insinúan que los proyectos tienden a estar impulsados por los donantes y no necesariamente sirven a los intereses de los beneficiarios. El enfoque de portafolio invalida esa suposición y adapta las actividades a las necesidades emergentes de los beneficiarios, por lo que requiere flexibilidad por parte de los donantes. No obstante, es importante alcanzar un punto medio para que todas las partes involucradas estén satisfechas con los resultados.

Una metodología, la denominada *sensemaking*, entendida como un proceso de extracción de ideas, inducción al aprendizaje colectivo y creación de significado, a partir de la experiencia individual y colectiva.

El objetivo general del enfoque de portafolio es emprender una transformación sistemática, es decir, un cambio integral en la estructura y los principios de un sistema complejo para abordar desafíos críticos y lograr la sostenibilidad a largo plazo. El uso de la comprensión (*sensemaking*) es importante, mediante el cual el PNUD guía el proceso de extracción de ideas de diferentes partes y grupos para desarrollar la estrategia más adecuada para abordar las causas fundamentales del problema. La gobernanza efectiva requiere un cambio sistemático, especialmente en un lugar como Bolivia, donde interactúan varios factores y donde el contexto político tiene una influencia determinante a la hora de garantizar la rendición de cuentas, la transparencia y la eficiencia de los servicios administrados por el gobierno.

Este enfoque requiere un cambio de mentalidad y, básicamente, desaprender todo lo que normalmente hace el PNUD al implementar un proyecto. Como resultado, permite al PNUD comprender mejor los problemas y desafíos de las cuestiones, utilizando y formando mejores colaboraciones entre diferentes tipos de partes interesadas; desarrollar mejor sus servicios internamente en cohortes con otros expertos y departamentos; y garantizar y permitir una mejor comunicación con actores externos, garantizando una comunicación más eficaz entre los ministerios, la sociedad civil y los sectores público y privado. Se trata de un enfoque más profundo del problema que permite comprender quiénes son los principales actores y qué es necesario para conseguir sistemas más eficaces que, en última instancia, conduzcan a un impacto más duradero y sostenible. Un cambio de enfoque y el uso de enfoques innovadores también promueven una mayor eficiencia y eficacia.



Cuadro 3: el sistema de portafolio adaptado para la evaluación.

PEPE1F. ¿En qué medida se tuvieron en cuenta en el diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes?

Hallazgo PE7. La intervención aseguró un alto nivel de lecciones aprendidas a través del análisis de otros proyectos y también garantizó una respuesta coherente basada en la idea de tener sentido durante toda la duración de la intervención.

Si bien la idea era adoptar ese enfoque, no había pruebas suficientes para demostrar que el enfoque de portafolio se utilizará en todo su potencial. En esencia, el enfoque es interno y permite al PNUD prepararse mejor para eventualidades. Si bien se contrató a varios consultores externos para cubrir ciertos aspectos del proyecto, la excesiva politización y la inminente crisis política y económica abrumaron las actividades del proyecto. A pesar de los muy importantes resultados obtenidos en algunos de los componentes, los vínculos entre los componentes y la eficacia general de las

actividades no fueron del todo evidentes al consultar con algunos de los interlocutores. Los socios internacionales destacaron que no siempre tenían claros los vínculos entre los componentes y la visión general para abordar la gobernanza deficiente. Esto fue particularmente evidente en la fase de implementación, cuando la dirección de algunos de los componentes cambió y no siempre quedó claro por qué se priorizó la salud, por ejemplo, ya que no era un objetivo estratégico de la intervención cuando se discutió la dirección general de la intervención desde el inicio. Por supuesto, esto está relacionado con el hecho de que diferentes donantes apoyaron diferentes aspectos de la intervención y el objetivo general del enfoque del portafolio era ser flexible para entender realmente dónde estaban las necesidades. Si bien a nivel de actividad los actores estaban muy satisfechos, las limitaciones de tiempo y la sostenibilidad general del proyecto que garantizaba que los productos se tradujeran en resultados sostenibles no siempre fueron evidentes. El enfoque de portafolio está diseñado para abordar tales desafíos y, aunque, las complejidades políticas del país están fuera del alcance de la intervención, una intervención de esta naturaleza requiere tiempo y un enfoque integrado para resolver los problemas que requieren un análisis político, cultural y económico constante y consistente para garantizar que el proyecto pueda evolucionar con las crecientes complejidades y permitir resultados más sólidos que fueran demostrables no solo a través de informes sino también a través de acciones clave por parte del gobierno, el gobierno local y otros actores.

Sensemaking y acceleration (sensemaking) normalmente consiste en mantener y facilitar una conversación estructurada que se desarrolla en el transcurso de dos o tres días y está diseñada para crear un espacio para que los equipos aprendan juntos y creen significado a partir de su trabajo actual. En última instancia, el proceso proporciona una forma dinámica y activa de dar forma (y gestionar) el portafolio de trabajo de un equipo y/o un conjunto de intervenciones políticas para que sea continuamente coherente con los tipos de cambios que ocurren fuera de la organización. La intención del *sensemaking* en el enfoque de portafolio es maximizar el impacto y la eficacia del trabajo de un equipo preguntando:

Cuadro 4: : definición de *sensemaking*, adaptada de la página web de www.undp.org

¿Por qué tenemos este conjunto particular de proyectos? ¿Por qué ahora?

¿Son estos proyectos relevantes y coherentes con las necesidades (actuales y emergentes) del país, las comunidades y los gobiernos?

¿Cómo podemos hacer más con los recursos ya invertidos sobre el terreno (por ejemplo, nuestras relaciones, financiación, proyectos actuales, conocimientos, experiencia)?

La intervención basó su diseño en las lecciones aprendidas de proyectos anteriores y lo alineó para centrarse en una gobernanza efectiva, inclusiva y democrática. El enfoque multidimensional previsto para los proyectos, que vincula lo político con lo social y económico, también emanó de la misión MAPS que tuvo lugar en 2018. A través de una consulta de alto nivel, el personal del secretario general pudo examinar las lecciones aprendidas y garantizó una aproximación metodológica hacia la «demostración profunda», que se deriva del *sensemaking* y está implícita en la fase inicial del proyecto. Las recomendaciones derivadas de una

auditoría que tuvo lugar en el segundo semestre de 2020 también influyeron en el diseño del proyecto.

5.3 Eficiencia

La eficiencia abarca la medida en que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera rentable y oportuna. El factor «económico» se refiere a la conversión de insumos (fondos, experiencia, recursos naturales, tiempo, etc.) en productos, resultados e impactos, de la manera más rentable posible, en comparación con alternativas viables en el contexto. La entrega «oportuna» se refiere a que se haga dentro del plazo esperado, o en un plazo razonablemente ajustado a las demandas del contexto cambiante. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operativa (qué tan bien se gestionó la intervención).

Uso de recursos

PEEFF1. ¿En qué medida se han asignado estratégicamente los recursos y se han gestionado eficazmente?

Hallazgo EFF1. La evaluación concluye que la intervención pudo gestionar bien los recursos a pesar de los desafíos asociados. Se utilizó bien los recursos y se aseguró un uso estratégico de los mismos mediante la evaluación de las necesidades clave en la fase inicial. Un enfoque que permite ahorrar recursos y ampliar el alcance de las intervenciones en un territorio es clave.

El concepto original era alinear la intervención con un enfoque de portafolio y, si bien esto fue aceptado por los actores externos¹¹, la evaluación no siempre pudo encontrar evidencia de que la intervención mantuviera esta estructura, y algunas personas consultadas afirmaron que al final la intervención no siempre siguió el enfoque de portafolio, sino que «estaba más alineada como un proyecto». No obstante, es importante señalar que la intervención llevó a cabo una amplia gama de actividades y se centró en una variedad de temas, lo que a veces dificultó la conexión entre los componentes y la comprensión

de la estrategia general de la intervención. La adopción de un enfoque de portafolio es un trabajo en progreso y es importante que todas las partes interesadas y los socios involucrados comprendan el concepto general y cuáles son sus ventajas y limitaciones.

El enfoque adoptado permitió ahorrar recursos y ampliar el alcance de las intervenciones en un territorio. Por ejemplo, cada componente tenía espacios territoriales de intervención específicos donde, dependiendo de las necesidades y solicitudes, se habilitaba la intervención de otros componentes. Tal es el caso de Cobija, donde además de trabajar en salud se trabajó en innovaciones productivas y reactivación económica.

Quizás uno de los desafíos clave que atravesó la intervención fue que la fase inicial fuera tan larga, ya que dejó muy poco tiempo para capitalizar la implementación de intervenciones concretas. No obstante, la fase inicial fue fundamental para asegurar la identificación de los actores clave y para permitir al PNUD adaptarse al contexto en constante cambio. El proyecto vio la forma de asegurar el cumplimiento de objetivos y resultados pese a la reducción de recursos. Otros fondos como CSG, AECID etc., se fueron habilitando con el objetivo de continuar el trabajo y coadyuvar en ampliar el alcance de los resultados, por ejemplo, paisaje litio.

El objetivo de la *fase inicial* es dar los contenidos para definir los grandes resultados del proyecto. – **Minutas de la Junta Directiva, febrero de 2022.**

Además, la ya compleja situación económica, social, cultural y política del país añadió complicaciones adicionales y, aunque la población depositó sus esperanzas en el nuevo presidente Arce, en los últimos 18 meses se ha visto una gran división entre los dos campos principales del partido político MAS, y sin una fuerte oposición, hubo algunos desafíos trabajando en la ALP por razones políticas. Para contrarrestar esto, la intervención trabajó en otros temas innovadores como las Comisiones de Futuro y actividades asociadas.

¹¹ Así consta en la LPAC del 21 de mayo de 2021.

Si bien se reconoce que es necesario trabajar más en el área de una gobernanza efectiva, como se verá en la sección sobre eficacia, la intervención ha allanado el camino en varios casos para que las instituciones individuales hagan una transición gradual hacia un enfoque de Gobernanza anticipatoria. Esto se ha logrado debido a que, a pesar de la reducción de los fondos disponibles, la intervención logró priorizar las necesidades y los recursos disponibles para implementar las actividades. Si bien la implementación de algunas de las actividades sufrió cierto retraso y, por lo tanto, algunos interlocutores tuvieron la impresión de que algunas actividades se apresuraron, los recursos se gestionaron eficientemente y produjeron resultados que podrían contribuir a una gobernanza más efectiva en el país en el futuro. Sin embargo, es importante subrayar que estos avances dependerán del entorno político en las próximas elecciones y en adelante.

PEEFF1A. ¿En qué medida la estructura de gestión del proyecto, tal y como se describe en el documento del Proyecto, ha sido eficiente a la hora de generar los resultados esperados?

Hallazgo EFF2. Las reuniones de la junta directiva junto con la gestión global de la intervención fueron adecuadas. Sin embargo, el MRE, si bien era un actor neutral, no tenía un verdadero interés en la intervención, y aunque era necesaria una supervisión neutral, la integración de otros grupos en reuniones más técnicas podría haber proporcionado un mayor impulso para promover los objetivos clave de la intervención.

La intervención fue ejecutada mediante implementación directa (DIM) por parte del PNUD. Las instituciones clave involucradas en la ejecución de la intervención fueron el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se consideró que la elección de utilizar el Ministerio de Relaciones Exteriores era la más ideal, dado su mandato en relación con la cooperación internacional y el hecho de que el proyecto requería un ejecutor neutral.

La función general del PNUD era proporcionar los siguientes servicios:

- Conceptualización y diseño de los productos acordados.
- Soporte administrativo, de adquisiciones y logístico.
- Apoyo en la identificación y contratación de expertos/as.
- Monitoreo y evaluación de la iniciativa.
- Sistematización de las acciones implementadas.
- Apoyo técnico sustantivo en materia de conocimiento sobre instrumentos para el diseño e implementación de políticas públicas a favor del desarrollo humano y el progreso multidimensional.
- Otras acciones acordadas en la Junta Directiva.

La embajada de Suecia y AISEC, como principales financiadores del proyecto, fueron los miembros clave del comité directivo. El MRE, como responsable asociado en la implementación del proyecto, también formó parte de la junta. La junta presentó los avances clave de la intervención, y toda decisión final para dar cabida a cualquier cambio se tomó bajo este mecanismo.

Para la realización de la intervención se brindó un espacio al equipo técnico para dialogar con cada uno de los interlocutores a nivel de cada componente.

La responsabilidad general del grupo directivo era tomar decisiones sobre la gestión general del proyecto por consenso. Estos podían tener lugar cuando fuera necesario. La junta también era responsable de aprobar los planes de trabajo anuales, así como los informes anuales.

El día 21 de mayo de 2021 se celebró una reunión del LPAC para firmar oficialmente el documento original del proyecto. El acta fue firmada por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Estado Plurinacional de Bolivia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Se confirmó que el «proyecto» adoptaría un formato de portafolio que incluirá directamente aspectos centrales de interés del Estado para medio y largo plazo. Se citó también que sería relevante incluir el ODS 2 «Hambre cero» en todo el marco del

proyecto¹². Se tomó la decisión de reunirse dos veces al año, sin embargo, desde el inicio de la intervención solo se han formado un total de cuatro juntas directivas¹³. Como se mencionó anteriormente, después de la fase inicial, se llevó a cabo una revisión sustancial del documento del proyecto y se firmó el 20 de septiembre de 2023. Posteriormente, se firmó una prórroga sin coste y la intervención finalizó el 31 de julio de 2024.

La junta contemplaba tres actores:



El **ejecutivo** fue representado por el Representante Residente y/o el Representante Residente Adjunto y era responsable del logro de los resultados del proyecto. El **proveedor superior** representaba los intereses de las partes involucradas para proveer fondos y/o experiencia técnica al proyecto. Un representante de la Embajada de Suecia AECID y/o AIESEC ejercía esa función.

Como se mencionó anteriormente, el Documento del Proyecto se hizo suficientemente flexible para garantizar cambios en la situación del país. Si bien la gestión general del proyecto fue eficiente, algunos de los resultados se vieron afectados. Esto se debió a las limitaciones de tiempo, la crisis política del país y, como se reiteró en el apartado de pertinencia, aunque la intervención era necesaria, es un empeño a largo plazo que necesita tiempo y pensamiento estratégico. Un enfoque de portafolio está diseñado para aumentar la eficiencia y la eficacia a largo plazo, y garantiza que se aborden las causas fundamentales de la mala gobernanza. No obstante, si bien la intervención se dirigió a varios actores de diferentes áreas del país, promoviendo

así la inclusión, se necesita tiempo para desarrollar un enfoque aún más multidimensional en diferentes sectores de la sociedad para garantizar un enfoque cohesivo y estructurado que contribuya a una gobernanza anticipatoria, inclusiva y eficiente.

Los principales beneficiarios de la intervención no estaban en la junta directiva, pero sí participaron en otros espacios en el proceso de implementación. Si bien se reconoce que hubiera sido difícil contar con un grupo más amplio de interlocutores en la junta directiva, se podría haber promovido una estructura más oficial orientada hacia el enfoque de portafolio mediante una serie de reuniones técnicas separadas. Estas habrían asegurado la inclusión de actores más diversos que se beneficiaran directamente de la intervención, de forma que pudieran reunirse periódicamente y hablar sobre cómo continuar impulsando la estrategia para lograr un enfoque cohesivo y promover una gobernanza efectiva.

PEFEF1B. ¿En qué medida se han utilizado los recursos financieros y humanos de forma económica y eficiente?

Hallazgo EFF3. Es importante señalar que la evaluación determina que los recursos financieros y humanos utilizados en la intervención se utilizaron de manera efectiva y eficiente. Como se mencionó anteriormente, la intervención sufrió una pérdida de recursos financieros; sin embargo, la mayoría de las actividades se llevaron a cabo y, si bien puede haber algunos problemas de sostenibilidad a largo plazo con algunos de los productos, la calidad de los productos desarrollados durante el transcurso de la intervención es prueba de su eficiencia y eficacia.

Dada la amplia gama de componentes de la intervención, se necesitaba una experiencia diferente para cada uno de los distintos resultados. Cada resultado fue dirigido por un experto en el campo relevante y la intervención

¹² Este ODS no se incluyó en el Documento del Proyecto original ni se agregó en la revisión sustantiva.

¹³ LPAC 21 de mayo de 2021, Junta Directiva de 18 de enero de 2022, 6 de febrero de 2024 y junio de 2024.

utilizó los servicios de casi 70 consultorías diferentes.

La evaluación solo pudo entrevistar a un número limitado de consultores, pero tuvo acceso a toda la gama de productos producidos durante el transcurso de la intervención. Estos incluían manuales, documentos, artículos, proyectos de ley, implementaciones de MOU, etc. Muchos de estos se mencionan en la sección de eficacia.

Al consultar, tanto con los Informantes Clave entrevistados como con los encuestados, todos expresaron satisfacción con el trabajo realizado por las consultorías.

La información de expertos en temas muy específicos como el de presupuestos y técnica legislativa es muy difícil de adquirir por nuestra propia cuenta, como jóvenes, gracias a estas dos temáticas, nuestros proyectos ahora son muchos más concretos. Y, obviamente, nuestras alianzas se vieron enormemente favorecidas para lograr más alcance.

PEEFF1C¿En qué medida se han entregado a tiempo los fondos y las actividades del proyecto?

Hallazgo EFF4. Todos los pagos se desembolsaron a tiempo y no provocaron retrasos en las

Ejecución financiera y compromisos (expresado en dólares americanos)						
Total de recursos asignados	Donante	2021	2022	2023	2024	Total
		TRAC PNUD			14 918,04	2 110,32
	TRAC 2 PNUD	60 000,00	0,04	82 296,40	14 286,37	156 582,81
	AIESEC	86 638,70	216 602,98	484 363,87	132 394,45	920 000,00
	AECID		132 980,73	212 583,19	25,28	345 589,20
	ASDI	12 287,88	744 454,98	677 791,88	193 582,42	1 628 117,16
	GP4			73 289,51	76 710,49	150 000,00
Total		158 926,58	1 094 038,73	1 545 242,89	419 109,33	3 217 317,53

Ilustración 6: fondos asignados a la intervención

La tabla y el gráfico a continuación ilustran cómo se distribuyeron los fondos entre los cuatro componentes. Se agregó un quinto componente

actividades planificadas. No obstante, hubo algunos retrasos en varias actividades que comenzaron tarde debido a problemas administrativos que afectaron la ejecución general de algunas actividades.

El presupuesto previsto para toda la intervención se redujo drásticamente después de la fase inicial. Esto se debió principalmente a condiciones externas por las cuales los donantes, principalmente Suecia, tuvieron que cambiar de prioridades debido a la guerra en Ucrania y otras crisis regionales. Además, hubo cierto desacuerdo en la visión del proyecto en adelante y esto explicó la decisión final de Suecia de retirar su promesa original de fondos.

No obstante, todos los pagos de los distintos donantes llegaron según lo previsto y no interrumpieron el flujo de las actividades.

El presupuesto quedó en 3 272 117,16 USD con una reducción de casi 5 000 000 SKR (casi 50 000 USD) por parte de Suecia. Aunque la AECID, GP4 y TRAC 2 proporcionaron donaciones adicionales, la comparación entre los dos presupuestos se muestra a continuación (al inicio del proyecto y posterior a la fase inicial).

de Gobernanza Ambiental después de la revisión sustantiva, sin embargo, esto luego fue absorbido por el componente 3. La mayoría de los fondos se

gastaron en 2023 y la mayor proporción de los fondos se destinó al diálogo intercultural, de los cuales casi un tercio de los fondos (29 %) se gastan en esta importante área. Los diseños interculturales también gastaron una cantidad importante (27 %) del presupuesto, pero esto se

debió a que la gobernanza ambiental fue absorbida por el componente 3. Mientras que la menor cantidad de dinero se destinó a la reactivación económica y las capacidades deliberativas.

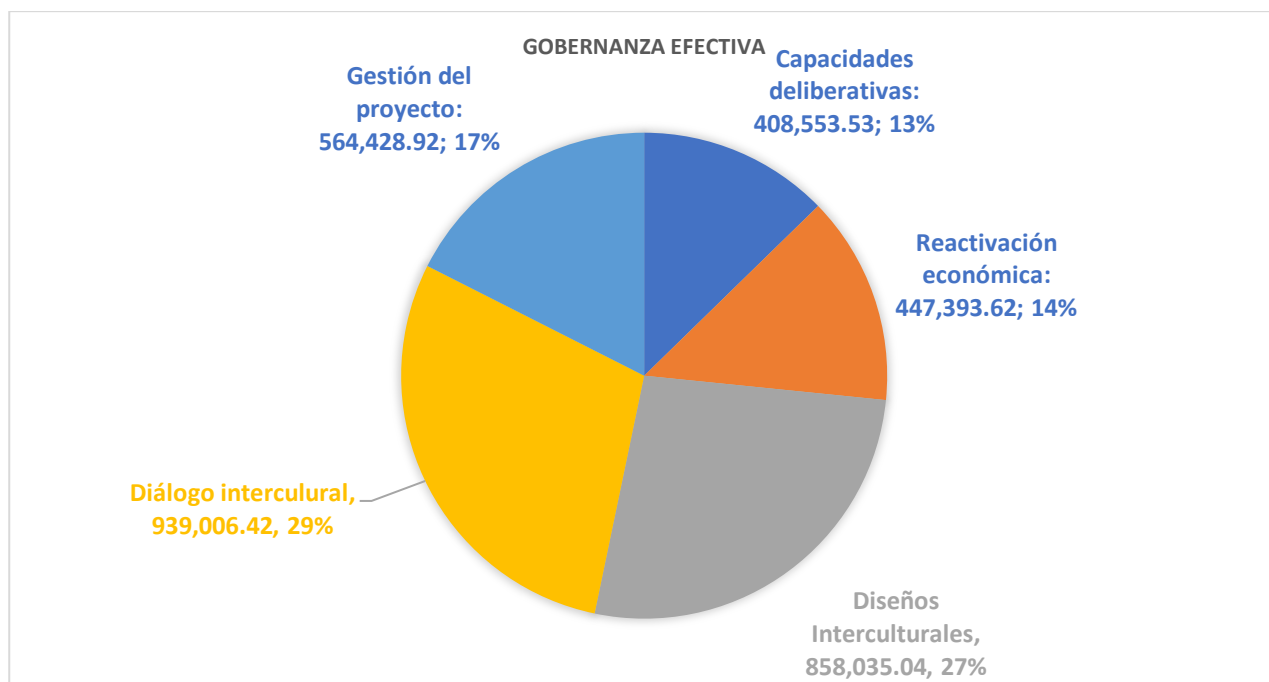


Ilustración 7: desglose de los fondos por componente

Componente	2021	2022	2023	2024	Total
Capacidades deliberativas	60,09	128 493,96	279 565,04	334,44	408 453,53
Reactivación económica	5520,68	101 386,40	210 456,87	130 029,67	447 393,62
Diseños institucionales	-	328 990,15	414 947,68	114 097,21	858 035,04
Diálogo intercultural	127 912,88	300 299,16	432 243,58	78 550,80	939 006,42
Gestión del proyecto	25 432,93	234 869,06	208 029,72	96 097,21	564 428,92
Total	158 926,58	1 094 038,73	1 545 242,89	419 109,33	3 217 317,53

5.3.1 Eficiencia del monitoreo

PEEFF1E. ¿En qué medida los sistemas de monitoreo y evaluación utilizados por el PNUD garantizan una gestión eficaz y eficiente del proyecto?

Hallazgo EFF5. Si bien los sistemas actuales de monitoreo son estándar, un monitoreo y presentación de informes más sólidos,

informativos y más basados en resultados mostrarían mejor los importantes resultados logrados hasta la fecha.

La intervención fue una tarea ambiciosa y, si bien pudo adaptarse a las circunstancias del país, un enfoque de portafolio necesita tiempo para sembrar las semillas y debe adaptarse constantemente al contexto en el que funciona.

El monitoreo y la evaluación son un componente importante de cualquier proyecto. En proyectos muy politizados es clave un marco sólido de monitoreo y evaluación. Un entorno de portafolio tal vez necesite un monitoreo más estratégico y, aunque se hizo un monitoreo evidente del proyecto, como se observará a continuación, la comunicación de los resultados y los éxitos no siempre fue evidente.

El Documento del Proyecto esbozaba un sólido plan de monitoreo. Esto incluyó las siguientes actividades:

- Monitoreo del progreso en el logro de los resultados.
- Monitoreo y gestión del riesgo.
- Aprendizaje.
- Revisión y correcciones en el curso de acción.
- Informes de proyecto.
- Revisión del proyecto (Junta Directiva del Proyecto).

El diseño general de la intervención inicial se dejó flexible y, si bien hubo algunos cambios leves en los cuatro componentes/objetivos clave en la revisión sustantiva, la intervención siguió las mismas líneas de pensamiento. La flexibilidad en el enfoque permitió que la intervención pudiera adaptarse a las circunstancias cambiantes y, por supuesto, pudo identificar cuáles eran las necesidades clave, especialmente después de la fase inicial. Aunque en la fase inicial se llevaron a cabo muchas actividades, la mayor parte de los productos clave se produjeron en la segunda fase, lo que significó que el tiempo limitó la eficacia y sostenibilidad generales de los productos. Muchos de los interlocutores consideraron que las semillas se habían sembrado, pero las plantas aún no habían dado sus frutos. Esto fue inevitable dada la complejidad de los temas de la intervención, y el hecho de que la intervención emprendió una amplia gama de actividades. Además los factores externos influyen en gran medida en el impacto general de algunos de los resultados.

Como se describió anteriormente, se implementó un marco estándar de monitoreo y evaluación que permitió que la intervención siguiera el progreso de los indicadores, y la división de tareas bajo cada

jefe de componente permitió que cada gerente pudiera supervisar el progreso e identificar cualquier obstáculo. Sin embargo, muchos de los interlocutores consultados, tuvieron la impresión de que la intervención constaba de cuatro proyectos diferentes y, si bien es cierto que había algunas cuestiones superpuestas, todavía existía un sentimiento general de que cada componente trabajaba de forma aislada y de que intentaron abordarse demasiados temas en la misma intervención. Esto fue particularmente pertinente dadas las limitaciones de tiempo y la sensibilidad de algunas de las cuestiones que la intervención intentaba abordar.

Esto provocó cierta decepción por parte de uno de los donantes clave, así como una disminución de la confianza. Existía la sensación de que debería haber habido más claridad desde el inicio sobre los temas que se abordarían en el marco de la intervención.

«Hay que especificar los temas con más nitidez y más seguimiento» – Donante

El enfoque de portafolio que se ha adoptado en varias oficinas del PNUD en todo el mundo tiene la ventaja de llegar realmente a los diferentes actores y comprender sus necesidades; sin embargo, dicho enfoque debería desarrollar su propio marco interno de seguimiento y evaluación para garantizar que interna y externamente la comunicación, la coordinación y la colaboración están en su punto óptimo.

PEEFF1F. ¿Qué tan bien se comunicó con las partes interesadas y los beneficiarios del proyecto sobre su progreso?

Hallazgo EFF6. El marco de seguimiento y evaluación se consideró adecuado; sin embargo, algunas personas consultadas afirmaron que no siempre estaba claro cuáles eran los resultados y que los mecanismos de presentación de informes, aunque estándar, no siempre ilustraban claramente el estado de los indicadores y lo que podría haber ocurrido debido a la intervención.

Cabe señalar que el PNUD mantiene relaciones colegiadas y profesionales tanto con los socios internacionales como con los beneficiarios, y el arduo trabajo y esfuerzo puesto en la intervención fue reconocido por todos. Los beneficiarios destacaron en particular la accesibilidad, la profesionalidad y los profundos conocimientos en el área de gobernanza de sus interlocutores clave, y quedaron muy satisfechos con la colaboración general con el PNUD. Como se destacará en el apartado de sostenibilidad, los beneficiarios clave están esperando una segunda etapa para consolidar los avances ya logrados con esta intervención en particular. Sin embargo, aunque los informes se presentaban de forma coherente en las reuniones de la junta y en los informes anuales, estos últimos tendían sobre todo a destacar los productos y no demostraban realmente cuáles eran los principales resultados de la intervención. Además, aunque el marco de monitoreo y evaluación sí hacía un seguimiento del cumplimiento de los indicadores, los informes anuales no siguieron un enfoque basado en los resultados y, si bien se hizo referencia a cada componente de forma individual, fue muy difícil seguir la trayectoria positiva de cada actividad e indicador relevante y, en muchos casos, los informes subestimaron la eficacia general de cada uno de los componentes. Los informes anuales hicieron poca referencia a cómo la intervención estaba contribuyendo a reducir las brechas de los diferentes grupos, y hubo muy poca o ninguna referencia al empoderamiento de la igualdad de las mujeres.

Los procesos de seguimiento, evaluación y aprendizaje (MEL) de un portafolio se guían por los siguientes procesos MEL:

- Fomentar el aprendizaje continuo y la adaptación.
- Sentar las bases para la presentación de informes y la rendición de cuentas garantizando que la evidencia del seguimiento informe
- Validación periódica de los cambios de portafolio y su relevancia para lograr los resultados de desarrollo.
- Captar la contribución del PNUD al cambio del sistema y los resultados del UNSDCF/CPD, RPD o SP
- Realice un seguimiento del rendimiento del portafolio en términos de aprendizaje del sistema, impulso del sistema y cambio del sistema.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas vigentes de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje con los recursos humanos y financieros adecuados.
- Asegúrese de que todos los documentos SESP relacionados con el portafolio estén actualizados para reflejar cualquier cambio en el diseño del plan general.

PEEFF1G. ¿Qué tan bien se comunicó y visibilizó el proyecto sobre su implementación y resultados?

Hallazgo EFF7. El Documento del Proyecto no contenía referencias a ninguna estrategia de comunicación y, si bien algunos de los resultados de las actividades se publicaron en línea y se utilizaron una serie de herramientas sociales para publicitar eventos y resultados clave, la intervención se habría beneficiado de una estrategia de comunicación más fuerte, integrada y visible tanto para los usuarios externos como para los implicados en la intervención.

Como se reiteró anteriormente, las reuniones de la Junta Directiva no se llevaron a cabo con la frecuencia prevista y, si bien la información se transmitió a los socios internacionales a través de

informes anuales, el enfoque general para la redacción de informes no siempre se alineó con el marco de resultados. Esto a veces hacía difícil descifrar lo que se había logrado y, si bien se proporcionaban algunos detalles sobre los logros de las actividades, la estructura general de los informes no permitía al lector comprender hasta qué punto se estaban obteniendo los resultados de la intervención.

El sitio web del PNUD es una gran fuente de información, especialmente sobre los tres ejes del CPD y muchas de las áreas clave cubiertas por el portafolio de gobernanza efectiva. El laboratorio de innovación tiene buenas referencias y se están llevando a cabo una serie de estudios para garantizar que se encuentren soluciones para abordar las brechas de desigualdad, innovar con políticas públicas y garantizar que se encuentren soluciones para abrir la gobernanza a todos. Sin embargo, este portafolio/intervención en particular no tiene una estrategia de comunicación clara y si bien se hacen algunos eventos en línea y referencias a algunas de las actividades, la información sobre el progreso de la intervención no es tan inmediata. Existe una gran cantidad de información sobre los resultados, aunque se limitan al logro de indicadores en el marco del trabajo de resultados. Se deben compartir periódicamente ejemplos, como el boletín y las presentaciones en PowerPoint sobre resultados clave, para que las partes interesadas clave puedan visualizar el progreso de la intervención.

5.4 Eficacia

La eficacia se define examinando si la intervención ha logrado sus objetivos. Este apartado nos permite conocer si la intervención logró los resultados esperados, el proceso en el que se llevó a cabo, qué factores fueron decisivos en este proceso y si hubo efectos no deseados.

PEEFC1. ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados del proyecto? ¿Cuáles han sido los principales problemas y los factores favorables?

El proyecto pretende lograr los siguientes objetivos:

- 1) Fortalecer las capacidades deliberativas, de diálogo y negociación y de gestión legislativa en los cuerpos legislativos, nacionales y territoriales, para consolidar una gobernabilidad democrática intercultural basada en acuerdos de gobernanza.
- 2) Desarrollar innovaciones amigables con el medio ambiente para la reactivación económica de base territorial y el potenciamiento de unidades económicas, con énfasis en aquellas formadas por mujeres, para la mejora de su productividad e inserción en nuevos mercados orientados a la reducción de desigualdades y vulnerabilidades.
- 3) Implementar diseños institucionales, competenciales y de políticas funcionales para cerrar las brechas de desigualdad y pobreza y brindar una atención efectiva a la demanda social, así como mecanismos de gobernanza ambiental concordantes con los compromisos asumidos por el Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de la Agenda 2030, los ODS, la CMNUCC y el Acuerdo de París.
- 4) Desarrollar y/o fortalecer la infraestructura de diálogo intercultural para el fortalecimiento de la cohesión social y la construcción de acuerdos de gobernanza democrática inclusiva y efectiva.

Hallazgo EFC 1. La presente intervención está en consonancia con el Documento del Programa de País y ha creado una base importante sobre la que construir para seguir contribuyendo en la obtención de resultados de alto nivel. Es necesario destacar que el período de implementación ha sido bastante corto hasta ahora y el ambiente, aunque era más positivo en la etapa inicial, se fue tornando dificultoso. Dadas las tensiones políticas y los problemas socioeconómicos que afectan al tejido social del país, el enfoque de portafolio resulta de gran utilidad, ya que permitiría al PNUD ajustar su intervención de cara al futuro.

Al examinar la eficacia, es importante observar el panorama general y cómo cada uno de los cuatro

componentes se interconecta y contribuye en mayor medida a los resultados de nivel superior del CPD, los ODS y el plan estratégico del PNUD. También es igualmente importante aquí resaltar la importancia del enfoque de portafolio, que va más allá de los indicadores de los productos. Su objetivo es fomentar el aprendizaje y la adaptación, así como contribuir a uno o más de los resultados del Programa de País colaborando con una o más instituciones o socios de implementación con el fin de abordar los desafíos a nivel del sistema y obtener resultados de desarrollo estratégico. Como se analizará más adelante, la intervención ha aportado algunas ideas innovadoras para generar cambios y ha incorporado los diferentes elementos necesarios para fomentar el cambio y promover la buena gobernanza. Cabe señalar además que los cambios requeridos necesitan tiempo, voluntad política y un entorno propicio, y la intervención actual solo ha plantado las semillas. Aunque algunas de las actividades tienen el potencial de cambiar los enfoques de diferentes gobiernos tanto a nivel nacional como departamental y municipal, estas semillas acaban de sembrarse y aún no han dado frutos que cimenten todos los nuevos sistemas y enfoques a nivel institucional.

También es importante señalar que la fase de implementación ha sido muy corta y que la fase inicial se utilizó para planificar y establecer los enfoques más adecuados para implementar las actividades en función del contexto. Además, si bien el inicio de la intervención marcó una nueva transición en la historia política de Bolivia, con el paso del tiempo han surgido más complejidades políticas y la cohesión social ha flaqueado por el debilitamiento de la economía y las consecuencias para todo el sistema de salud relacionadas con la pandemia de la COVID-19. Esto, a su vez, ha significado que la intervención ha tardado más en reaccionar mientras navegaba por un clima socioeconómico y de inestabilidad política cada vez más complejo. La situación ahora es bastante tensa y, si bien la intervención siempre se consideró relevante, su pertinencia y algunos de sus resultados clave son fundamentales en el período previo a las elecciones de 2025.

No obstante, como se ilustrará a continuación, muchas de las actividades realizadas y el uso eficiente de los recursos humanos y financieros ha favorecido la apreciación de la intervención por parte de todos los socios. Hubo una clara sensación de logro, e incluso entusiasmo, por parte de la mayoría de los interlocutores, afirmando que algunos de los resultados clave de la intervención, como los avances logrados con el proyecto de ley sobre el litio (a pesar de los desafíos que enfrenta la extracción y exportación del litio), los diálogos, las plataformas creadas, así como los diferentes productos como el SIMAT, la capacidad de interpretar información y datos para cocrear políticas y servicios mejores y más eficaces, han sido fundamentales y seguirán siéndolo en los próximos períodos.

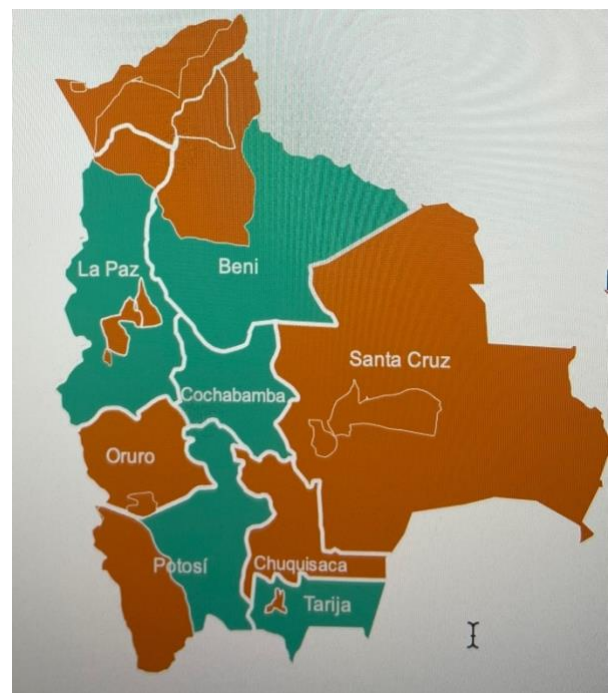


Ilustración 8: alcance de la intervención en Bolivia.

PEEFC1A. ¿En qué medida contribuyó el proyecto a los resultados y productos del DPP, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales de desarrollo?

Hallazgo EFC2. La intervención ha hecho una contribución importante a resultados de mayor nivel expresados en algunos de los documentos clave del PNUD. Su alineación con el CPD es particularmente pertinente.

La intervención se alinea con cuatro de los indicadores que emanan de los tres resultados del Documento del Programa de País actual¹⁴. Los indicadores establecidos para cada uno de los resultados relevantes son, por supuesto, para 2027 y su logro son responsabilidad de muchos organismos diferentes y no recae únicamente en el PNUD ni en la intervención únicamente. La siguiente sección comenta cómo la intervención ha contribuido a estos resultados.

Los niveles directivos del sistema público de salud han mencionado su capacidad para analizar información oportuna y de calidad para tomar decisiones.

Como se verá en el tercer componente, se ha realizado un trabajo importante en Santa Cruz (región metropolitana que incluye 10 municipios y la gobernación) con respecto al desarrollo de un modelo de gestión sanitaria. También se emprendieron acciones similares en Cobija y Pando, mediante las cuales se elaboraron una serie de diagnósticos: fiscal-financiero, técnico-sanitario y legal-competencial para los GAD de los dos departamentos y los 11 GAM con el fin de orientar la creación conjunta de un modelo de gestión resiliente orientado al cierre de brechas. La intervención desarrollada en el marco de las Plataformas de Gobernanza Efectiva permitió que las mismas ETAS utilizaran la información de los diagnósticos para proponer ajustes. Uno de los primeros hallazgos fue que, la transición demográfica demandó una actualización del perfil epidemiológico focalizando acciones en enfermedades no transmisibles-crónicas. En segundo lugar, un sistema de fragmentado y segmentado que requiere de ajustes normativos

que afecte arquitecturas institucionales y marcos competenciales. Por último, un sistema de financiamiento que conducirá a una mejor reasignación de recursos dando la oportunidad de invertir los recursos ahorrados en ítems de mayor necesidad, como equipamiento y personal cualificado.

La innovación y las soluciones tecnológicas juegan una parte importante del portafolio. Un proyecto piloto en Chuquisaca ha resultado en la instalación de una plataforma tecnológica de reserva y atención de fichas en salud. El objetivo general de la plataforma es reducir el tiempo de espera y garantizar una mejor atención a los pacientes. Los resultados son los siguientes:

1. Desarrollo, transferencia e instalación de una plataforma tecnológica integral para la reserva, gestión de fichas y atención de consultas externas en el Hospital del Niño «Sor Teresa Huarte Tama» en los servidores del Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca.
2. Transferencia del sistema al Servicio Departamental de Salud – SEDES Chuquisaca para su escalamiento horizontal en establecimientos de primer y segundo nivel.
3. Entrega de equipamiento tecnológico: televisor smart de 55”, pantalla táctil, minipc con chip set Raspberry, impresoras térmicas y rollo para impresoras, ventiladores, disco duro, memoria ram y procesadores.

¹⁴ El CPD tiene tres resultados del programa; sin embargo, el PRODOC solo hace referencia a cuatro de los indicadores que son

relevantes para la intervención bajo evaluación.



Foto 1: el primer departamento del país en implementar el fichaje digital para hospitales.

3.1 Las autoridades gubernamentales del Estado Plurinacional y los agentes sociales refuerzan sus capacidades para implementar las contribuciones determinadas a nivel nacional y el Vivir Bien en armonía con la madre tierra.

Tras la revisión sustantiva, se destacó la importancia del cambio climático y el medio ambiente. Es pertinente que las intervenciones contribuyan al reconocimiento de las cuestiones del cambio climático entre los parlamentarios, el gobierno y otros actores.

En el componente 1 de la intervención, hubo una colaboración en iniciativas relacionadas con la justicia ambiental y la promoción del enfoque de género y desarrollo humano en la legislación y las políticas públicas, contribuyendo a la equidad y la sostenibilidad. Además, se contribuyó a través del enfoque conceptual de la Justicia Ambiental en Bolivia, en coordinación con la Defensoría del Pueblo y el CIDES-UMSA.

Además, debido a las enormes pérdidas de bosques como resultado de los incendios forestales, era importante actualizar el sistema de monitoreo forestal. La intervención contribuyó a la actualización del sistema de monitoreo forestal y la estimación de biomasa por área. Como resultado, el gobierno y otros actores estuvieron en mejores condiciones de gestionar los recursos naturales. También se constituyó otra mesa sobre el financiamiento verde que fue liderada por el Ministerio de Planificación del Desarrollo. En esta mesa se buscan recursos financieros sostenibles para proyectos ambientales.

4.1. Los agentes institucionales públicos, privados y sociales tienen capacidades para implementar mecanismos de gobernanza que favorezcan la coordinación y articulación a varios niveles y la gestión de políticas públicas inclusivas.

Una de las áreas más importantes de la intervención fue su capacidad para trabajar no solo a nivel nacional sino también a nivel local y departamental, asegurando que se creara capacidad y que se pudieran innovar cambios de políticas tanto desde un enfoque de arriba hacia abajo como viceversa.

Ejemplos de estos incluyen un enfoque en los instrumentos de fiscalización y acción parlamentaria, que permitan a los parlamentarios llevar a cabo un control efectivo sobre la gestión gubernamental y tomar medidas legislativas apropiadas en respuesta a las necesidades del país. También se impartían talleres diseñados para involucrar a la ciudadanía en el proceso legislativo. El objetivo de los talleres era fomentar la participación de la sociedad en la toma de decisiones y en la formulación de políticas públicas, subrayando la importancia de promover una democracia más inclusiva y representativa.

Bajo este indicador particular del CPD y bajo el componente 1, la intervención centró algunas de sus actividades en tecnología innovadora para promover una gobernanza más inclusiva y efectiva. Esto incluyó el uso de inteligencia artificial para prevenir y evaluar los posibles impactos de la legislación.

Además, para una mayor transparencia y eficacia, se ha desarrollado la plataforma que busca facilitar a autoridades políticas ejecutivas y legislativas, técnicos, especialistas y usuarios en general la comprensión del sistema de asignación competencial y responsabilidades desarrolladas, así como, la asignación facultativa (legislación, reglamentación y ejecución) que corresponde a los diferentes niveles de gobierno.

4.3 La sociedad y el Estado reducen los niveles de polarización y desconfianza, lo que promueve el diálogo, la cohesión social y un entorno pacífico

con la participación de las poblaciones en situación de vulnerabilidad.

El éxito de este indicador en particular en el marco del CPD y, de hecho, el componente 4 de la intervención, son probablemente los más difíciles de medir. Sin embargo, el país se encuentra en una encrucijada y no se puede subestimar la importancia de la implementación de actividades futuras para continuar construyendo y promoviendo la cohesión social. Sin embargo, se han implementado muchas actividades bajo este indicador, debido a las actuales divisiones políticas en el gobierno y al bajo nivel general de satisfacción con el gobierno, además de que el clima socioeconómico, la discordia entre grupos y la mitigación de posibles conflictos son más importantes que nunca.

La gobernanza efectiva es el núcleo de la cohesión social. La gobernanza y la toma de decisiones inclusivas, así como una mejor gestión y desarrollo de políticas destinadas a mejorar la vida de los ciudadanos ordinarios mediante el uso de plataformas, medios digitales e ideas innovadoras, han sido el eje de la intervención.

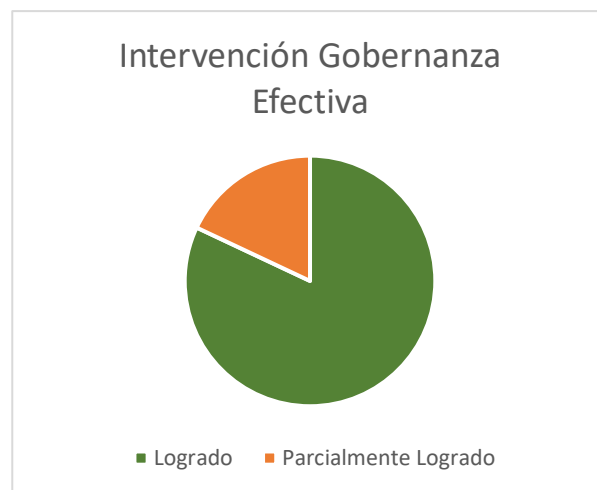
La intervención puede presumir de ejemplos como la colaboración con cuerpos legislativos territoriales y plataformas ciudadanas, con una representación más amplia de la sociedad en la toma de decisiones en la elaboración de proyectos de ley. Además, con el entorno socioeconómico actual, la intervención ha contribuido a fortalecer la calidad de vida en las áreas urbanas y a promover su desarrollo sostenible.

Dos campañas que destacan son el trabajo con las dos plataformas, la plataforma de jóvenes y la plataforma de periodistas, especialmente mirando el componente de derechos humanos, así como la creación de un protocolo de periodismo de paz. Además, la campaña «No Hagas Daño», una campaña nacional de la que se hicieron presentaciones y se activaron los grupos de jóvenes en los 9 departamentos, llegó incluso a las zonas metropolitanas, y destaca como un esfuerzo para contrarrestar mensajes de odio en redes sociales.

Nivel del producto

Es importante señalar que la intervención se divide en dos fases: la fase inicial y la fase de

implementación. Las siguientes descripciones se refieren a ambas fases. Es importante tener en cuenta que la fase inicial constituye una base importante para el enfoque de portafolio, ya que ha permitido al PNUD analizar lo que se necesitaba para lograr el cambio y cómo sostenerlo. Tenga en cuenta que los indicadores que ya se cumplieron están resaltados en verde y los que están en curso, pero aún no han alcanzado su objetivo, están resaltados en naranja.



*La eficacia global de los cuatro productos se considera exitosa. Se establecieron un total de 27 indicadores para ambas fases. Se lograron todos los indicadores de la fase inicial y todos menos cinco de los indicadores de la fase de implementación (actividades 1.2 y 3.3). Las actividades 1.2 y 3.3 se consideran parcialmente logradas. En total, se logró el 82 % de todos los indicadores. Dadas las complejidades políticas y económicas experimentadas durante la trayectoria de la intervención, la evaluación considera que el criterio de eficacia es **altamente satisfactorio**.*

Los resultados de cada componente se ilustran mediante una tabla. La evaluación ha utilizado un sistema de semáforo donde el verde oscuro significa que se ha superado el indicador, el verde que se ha cumplido y el naranja que se ha superado parcialmente.

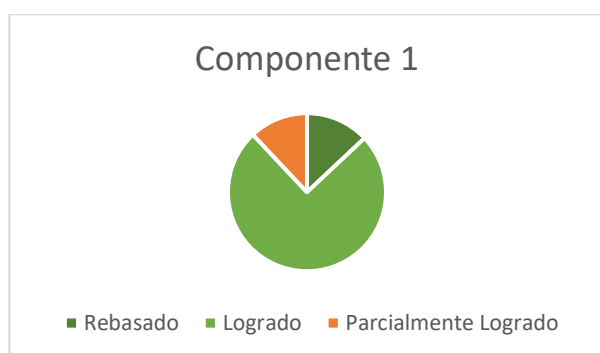
Además, la evaluación ha utilizado el sistema de clasificación general para indicar la eficacia general de cada componente. Lamentablemente, ninguno de los componentes logró alcanzar el 100 % de los indicadores asignados, no obstante,

la evaluación ha otorgado una calificación de muy satisfactoria a tres de los cuatro componentes, lo que indica el éxito de cada uno de ellos. Las puntuaciones no solo evalúan cada componente en términos del grado en que se lograron los objetivos asignados, sino también de la utilidad general, la aceptación y la apropiación de los resultados por parte de los beneficiarios.

6.4.1. Componente 1: capacidades deliberativas, de diálogo y negociación multiactor, multipartidarias y con participación ciudadana; y capacidades de gestión y técnica legislativa en mecanismos de participación y deliberación ciudadana y en comisiones seleccionadas de la Asamblea Legislativa Plurinacional (ALP) y en cuerpos legislativos de Entidades Territoriales Autónomas (ETA), incrementadas.

Productos clave:

- Propuestas de 5 leyes
- Agenda legislativa con enfoque de género y DD. HH.
- Anteproyecto de Ley de Iniciativa Legislativa Ciudadana
- BECAS diplomado estudios parlamentarios
- Sistema de flujo de tratamiento legislativo Cámaras de Senadores y Diputados
- MOU Presidencia Diputados



Hallazgo EFC3. El primer producto logró casi todos sus indicadores (88 %) y solo uno no se logró en su totalidad. En algunos casos, se superaron las metas. Sin embargo, si bien se han cumplido los indicadores, el actual

estancamiento político ha dificultado el trabajo con los parlamentarios. Si bien la intervención cuenta con varios éxitos en este componente particular, ha reconocido una consolidación de la pérdida de vigencia del cuerpo legislativo y se reflexiona sobre su funcionalidad en la disputa política. A tal efecto, la evaluación considera que este componente es satisfactorio.

Producto 1: este producto en particular se esforzó por fortalecer las capacidades de gestión legislativa de la Asamblea Legislativa Plurinacional (ALP) y los cuerpos legislativos territoriales seleccionados. El producto tuvo como objetivo mejorar la efectividad general de la gestión institucional, la calidad de la supervisión de los poderes estatales y un desarrollo normativo efectivo. La intervención también tuvo como objetivo estrechar el diálogo garantizando una mejor participación de los ciudadanos. La intervención funcionó tanto de manera integral con las cámaras de los senadores como de los delegados. También tuvo como objetivo impulsar el trabajo de las brigadas departamentales para mejorar las relaciones con los actores políticos y sociales. Además, su objetivo era mejorar la capacidad analítica procurando garantizar la participación de las mujeres y los jóvenes, así como las capacidades analíticas. El trabajo de este producto se centró en cuatro actividades diferentes.

Se cumplieron casi todos los indicadores del Producto tanto en la fase inicial como en la de implementación (solo una de las actividades, la 1.2 en la fase de implementación, no logró todos sus objetivos). Las fases iniciales permitieron que la intervención se posicionara entre los ALP para garantizar que muchos de los indicadores de la fase de implementación pudieran lograrse. La siguiente sección describe algunas de las actividades bajo este producto y proporciona una visión general de su eficacia.

Actividad 1 - Capacidades de desarrollo normativo y de fiscalización de legisladores que cualifican la gestión de la ALP		
Fase inicial		
Indicador	Meta	Meta alcanzada
1.1.Indicador: número de agendas legislativas acordadas como resultados' de	Al menos 5	5

procesos de diálogo y negociación multipartidarios y con participación ciudadana.		
Fase de implementación		
1.1. Número de espacios de diálogo generados para el tratamiento y aprobación de una norma.	Al menos 5	5
Actividad 2 - Brigadas departamentales que gestionan y canalizan las demandas e iniciativas de actores políticos y sociales territoriales		
Fase inicial		
1.2. Número de normas efectivamente gestionadas y canalizadas por las bancadas y/o comisiones legislativas en ámbitos de reactivación económica y/o medio ambiente y/o protección social, de acuerdo con procesos y procedimientos.	Al menos 3	3
Fase de implementación		
1.2. Porcentaje de normas aprobadas mediante procesos de diálogo y mecanismos de participación ciudadana que cuentan con la aceptación de los actores involucrados, respecto al total de proyectos de normas tratados.	Normas que tienen al menos la aceptación del 70 % de los actores involucrados/total de proyectos de normas tratados (al menos el 70 %)	1/5 – Las 4 no aprobadas están en tratamiento en la ALP ¹⁵
Fase inicial		
Actividad 3 - Participación y ejecución de una agenda legislativa de mujeres, jóvenes y pueblos indígenas		
1.3. Número de ETA que generan acuerdos intergubernamentales e implementan soluciones en temáticas relacionadas con protección social, violencia por razón de género, empleo o soluciones económicas basadas en la naturaleza a partir del empoderamiento de plataformas de ciudadanos, jóvenes y/o mujeres y/o organizaciones indígenas/productivas.	Al menos 5	5

Fase de implementación		
Pluralidad en la participación de partidos políticos y de organizaciones ciudadanas en espacios de deliberación, diálogo y negociación.	Porcentaje de partidos políticos y organizaciones de ciudadanos que participan en los espacios de diálogo, con respecto a los identificados en el mapeo de actores Al menos el 80 %	5 – 100 %
Actividad 4 - Diálogo democrático y análisis prospectivo para la deliberación democrática y la prevención de conflictos de la ALP y cuerpos legislativos territoriales seleccionados		
Fase inicial		
1.4. Número de cuerpos legislativos territoriales y la ALP que legislan con base en procesos de iniciativa legislativa ciudadana y resultantes de procesos de diálogo intercultural y consulta ciudadana de políticas públicas.	Al menos 5	% (2021)
Fase de implementación		
1.4 Porcentaje de cuerpos legislativos territoriales y de la ALP que reciben apoyo del proyecto y que legislan con base a procesos de iniciativa ciudadana y resultados de procesos de diálogo intercultural y consulta ciudadana de políticas públicas.	Al menos el 70 % con satisfacción de media a alta	100 % Incluyendo 16 GAM, 2 GAD y 3 Brigadas ALP

Cuadro 5: Resultados del producto 1

Como puede verse en el cuadro anterior, se cumplieron casi todos los objetivos. El apoyo tanto a los parlamentarios como al propio parlamento fue importante. No obstante, el contexto político juega un papel significativo y, por esta razón, prestar apoyo para construir el propio parlamento ha sido fundamental para la sostenibilidad.

Si bien la intervención logró introducir una serie de leyes en la ALP, no todas han sido aprobadas todavía y se encuentran en diferentes fases de

¹⁵ Las cuatro normas se encuentran en tratamiento en la Asamblea Legislativa Plurinacional, en distintas fases: en revisión de Comisión/Comité o en Plenaria: Ley de Apoyo a los Emprendimientos

Emergentes, Ley del Servicio del Voluntariado Boliviano, Ley de Iniciativa Legislativa Ciudadana, y Ley de Litio.

revisión. Las cuatro leyes que se presentaron fueron la Ley de Apoyo a los Emprendimientos Emergentes, Ley del Servicio de Voluntariado Boliviano, Ley de Iniciativa Legislativa y la ley de Lito. Lamentablemente, dado el clima actual, fue muy difícil lograr que se aprobaran estas leyes, pese a haber realizado propuestas consolidadas con las distintas bancadas, y socializadas con los actores relevantes.

No obstante, uno de los logros más importantes de este producto particular fue el desarrollo de estas mismas propuestas legislativas, incluyendo la ley de litio, en la presidencia de la cámara de diputados, y estos, a su vez, han alimentado el Producto 2. Se conformaron las mesas técnicas para avanzar en la producción legislativa de: digitalización, protección social, género (despatriarcalización), medio ambiente, emprendedurismo y productividad y justicia. Dentro la mesa de emprendedurismo y productividad había un gran interés en trabajar en la temática del litio en una submesa específica. No obstante, dadas las repercusiones políticas, este resultado es a la vez una oportunidad y un riesgo para el PNUD, ya que la extracción de litio está actualmente muy politizada.

La intervención también ha contribuido a generar un diagnóstico de las cámaras de senadores y diputados que ha dado viabilidad a trabajos con ambas cámaras y la presidencia de la ALP.

Se llevó a cabo un espacio formativo sobre planificación estratégica con el personal administrativo de la cámara de diputados, con el fin de realizar una revisión del Plan Estratégico Institucional, que se centra en el área de planificación de la presidencia de la cámara.

La intervención ha contribuido a la generación de una serie de reglamentos y propuestas normativas para mejorar la institucionalidad democrática del órgano legislativo. Por ejemplo, se ha obtenido un plan de acción de incidencia legislativa mediante una plataforma (conformada por más de 110 jóvenes de los 9 departamentos del país).

Un interlocutor destacó que el resultado de la consolidación era «una propuesta normativa sobre un fruto amazónico estratégico para la

región de Pando con la Ley Departamental de la Castaña».

Se ha apoyado el desarrollo de un sistema informático de registro legislativo con la Asamblea Legislativa Plurinacional que permita la entrada de propuestas legislativas por todos los medios previstos, incluyendo las iniciativas legislativas ciudadanas. La intervención apoyó el análisis del control y seguimiento del proceso legislativo y se pudo ajustar dicho proceso para reducir los cuellos de botella detectados. El resultado fue el desarrollo de un manual de procesos y procedimientos (MPP).

Estos insumos han permitido que la conformación de agendas legislativas y el trabajo con la Asamblea Legislativa Plurinacional (ALP) y organizaciones políticas y sociales sean en base a estos espacios, garantizando escenarios de baja polarización entre los participantes y promoviendo debates técnicos. Se generó también una propuesta de ley de emprendimiento y economía digital a partir de un esquema de participación público-privada incorporando entidades del ejecutivo, legislativo y organizaciones relacionadas con la temática, con consultas a nivel estatal (en base a la propuesta del modelo metodológico). Esto ha sido uno de los resultados de la mesa técnica del Senado de Emprendedurismo y Productividad y Digitalización.

Si bien estos talleres fueron muy útiles y una ocasión única para reunir a diferentes personas provenientes de diferentes sectores, un interlocutor masculino sugirió que aún había más espacio para fortalecer alianzas, especialmente con diferentes sectores de la sociedad, para no dejar a nadie atrás. Consiste en ampliar la necesidad de conversar y facilitar el diálogo con grupos normalmente mal representados o cuyas voces rara vez se escuchan.

«En cuanto al fortalecimiento, hay que trabajar en ello. Tenemos que enfocarnos más en el tema y conciliar con el ciudadano. Hay que trabajar en eso, generar el espacio mayor de conversación y diálogo. Hay una visión distinta, el sector representa a cada parlamentario y tenemos que esforzarnos más para

ganarnos la confianza, por ejemplo, para la población indígena, hay organizaciones para fortalecer las plataformas». **Técnico relacionado con la ALP.**

La intervención también ha contribuido a forjar relaciones entre los parlamentarios y otros parlamentos regionales. Esto no solo expuso a los parlamentarios a diferentes leyes y enfoques, sino que también les permitió recuperar el conocimiento adquirido y compartirlo con otros parlamentarios. Varios parlamentarios participaron en la Cumbre de Futuros en Uruguay en septiembre de 2023, y a raíz de ello, se ha generado un intercambio con la Comisión de Futuro de la República de Chile, con la participación del Vocero Presidencial y una comisión multipartidaria de diputados y senadores, para revisar la posible replicabilidad y considerar acciones de cara al futuro en el marco de la ciencia y la tecnología. El objetivo era aprender de la experiencia latinoamericana en la formulación de políticas públicas y legislación.

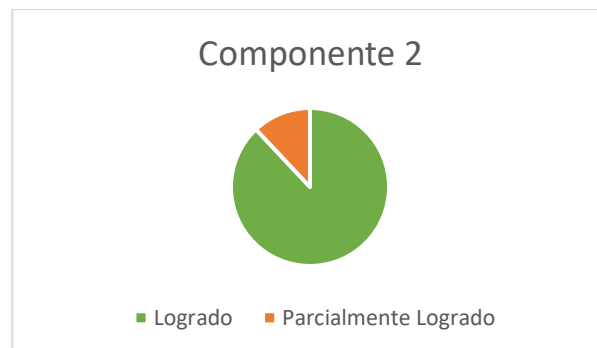
Para aumentar la capacidad del propio parlamento y garantizar la sostenibilidad de los resultados, se ha puesto en marcha una nueva iniciativa para la Diplomatura en Estudios Parlamentarios con 8 becas (4 completas y 4 del 80 %) dirigidas a parlamentarios y personal técnico de la ALP.

Foto 2: taller en Técnica Legislativa



Más recientemente, en diciembre de 2023, la intervención ayudó a lanzar un curso en línea sobre el desarrollo de habilidades técnicas y políticas para incidir en el rumbo del país. El Programa constaba de tres cursos: i) Gestión Legislativa en la Asamblea Legislativa Plurinacional; ii) Gestión Legislativa en Asambleas Departamentales; iii) Gestión Legislativa en Concejos Municipales.

6.4.2. Componente 2: innovaciones para la reactivación económica de base territorial y potenciamiento de unidades económicas con enfoque de desarrollo sostenible y soluciones basadas en la naturaleza implementadas.



Actividad 1 - Vocaciones económicas territoriales identificadas sustentadas en ventajas competitivas propias y orientadas a la innovación		
Fase inicial		
Indicador	Meta	Meta alcanzada
2.1. Número de ETA y regiones identificadas a partir de sus vocaciones productivas, desde la perspectiva de sus ventajas competitivas y propuestas de innovación formuladas para mejorar su productividad, validadas en plataformas público-privadas	Al menos 5	5
Fase implementación		
2.1. Grado en que las organizaciones que representan a las unidades económicas a las que van dirigidos los incentivos siente que se ha dado respuesta a sus necesidades, desagregado por sexo y edad.	Al menos el 70 % de propietarios/as de las unidades económicas locales a las que van dirigidos los incentivos manifiesta satisfacción de media a alta.	70 %
Actividad 2 - Mecanismos de innovación identificados en el ámbito, social y de gobernanza aplicados a las cadenas productivas		
Fase inicial		
2.2. Número de territorios y/o regiones que incluyeron mecanismos de innovación en el ámbito ambiental, tecnológico, de gobernanza y productivo aplicado a sus cadenas productivas priorizadas	Al menos 4	4
Fase de implementación		
2.3. Temas priorizados que cuentan con una agenda de trabajo para la reactivación	Se cuenta una agenda de trabajo para la reactivación del área de	1

económica local, concertada con actores públicos y privados.	influencia de los salares de Uyuni y Coipasa.	
Actividad 3 - Reactivación económica territorial a través del empleo y el emprendimiento		
Fase inicial		
2.4. Número de actividades económico-productivas reactivadas en ETA seleccionadas basadas en acuerdos de gobernanza multifactor y traducidas en mejoras en el empleo y resultantes prioritariamente de nuevos emprendimientos.	Al menos 5	5
Fase implementación		
2.3 Número de agendas de trabajo para la reactivación económica (área de influencia de los salares de Uyuni y Coipasa) que han articulado acciones de los 3 niveles de gobierno.	Al menos dos agendas de trabajo, una para cada uno de los temas priorizados, ha sido articulada a nivel de acciones en los 3 niveles de gobierno.	1
Fase de implementación		
2.5. Una propuesta de ajuste a la Ley Marco de Autonomías y Descentralización presentada a la ALP.	Una propuesta elaborada y que ha sido incluida en la agenda de análisis y/o debate de la comisión correspondiente de la ALP.	1
Fase de implementación		
2.6. Número de ETA de intervención que han aprobado un marco regulatorio de promoción económica, basado en bases técnicas a partir de sus potenciales productivos.	Al menos el 70 % de la ETA tiene aprobado un marco regulatorio para la promoción económica, sustentado en bases técnicas de su potencial productivo.	7

Cuadro 6: resultados del producto 2.

Productos clave

- Plataforma de Gobernanza «Sin Litio» GAIOC Salinas
- Foro de discusión: alianzas público-privadas municipales para el desarrollo sostenible
- Evento Tecnia Mujeres
- Cumbre Nacional de Autonomía Indígena Originario Campesina
- Consejo Supremo y Ejecutivo de la GAIOC Salinas
- Diplomado en Gobernanza Ambiental
- Diagnóstico de la Industria Cafetera de Especialidad en Bolivia
- Saberes y Sabores de la Amazonía Boliviana

Hallazgo EFFC4. De los ocho indicadores, se cumplieron siete y uno se consideró parcialmente cumplido. Este componente produjo una serie de acciones clave que no solo conducirían a mejores condiciones económicas potenciales, sino que también reconocieron los derechos de ciertos grupos a ser escuchados y allanaron el camino para que se formen y desarrollen futuras asociaciones. Por lo tanto este componente ha sido cualificado como altamente satisfactorio.

Dados los altos niveles de recesión y la crisis económica, el segundo producto tuvo como objetivo apoyar a actores clave del sector local en el diseño y formulación de estrategias de implementación de emprendimientos innovadores emblemáticos.

La inclusión tanto del sector público como del privado fue clave para establecer una metodología clara y estratégica que permitiera desarrollar respuestas a los problemas en el menor tiempo posible, especialmente en lo que respecta a problemas como el desempleo, el mercado laboral informal, la demanda insatisfactoria y el acceso limitado a los mercados. El producto contó con cuatro actividades diferentes.

Este producto en particular se considera bastante exitoso, ya que se alcanzaron todos los indicadores durante la fase inicial. Durante la fase de implementación, según el marco de resultados de M&E, se alcanzó el 75 % de las metas y una de

ellas estaba ligeramente fuera de lugar, por lo que la evaluación consideró que se había logrado parcialmente.

Una parte importante de este producto fue el mapeo de vocaciones productivas territoriales según sector y con potencial para mejoras en la competitividad y la productividad. El estudio de mercado sobre vocaciones productivas priorizadas y alianzas estratégicas locales, regionales e internacionales se realizó con el fin de asegurar los adecuados estudios de diseño de cadenas productivas (desde la producción a la comercialización y posicionamiento) que contemplan criterios de desarrollo sostenible, innovación y ventajas competitivas.



El segundo producto generó una variedad de actividades que promovieron los productos, la cultura y los valores locales. En un escenario de recesión económica se promueve la reactivación apoyando innovaciones productivas como «Saberes y sabores de mi amazonía», que promueve en consumo de productos amazónicos o «Best of Bolivia», que impulsa la Ruta Cafetalera. Con el objetivo de valorizar el patrimonio alimentario de Pando, Conexión ICCO y Manq'a, con apoyo de Asdi, PNUD, Kia y Conservación Amazónica (ACEAA), en alianza con el gobierno municipal de Cobija y la gobernación de Pando, organizan el concurso de cocina y emprendimiento «Así Sabe mi Amazonía» que destacaba la diversidad de productos, emprendimientos y el potencial humano que tiene la región para su desarrollo, contribuyendo a la reactivación económica del departamento.

El concurso tuvo una buena recepción y proporcionó a los lugareños una razón para estar orgullosos de que sus platos nacionales fueran reconocidos y honrados.

La Amazonía me da un «vivir bien»

La Amazonía es un amor – Extractos de la conversación de los concursantes en el vídeo <https://www.youtube.com/watch?v=ZDCTycjgxY>

Además, se llevaron a cabo una serie de eventos clave, especialmente para mujeres y grupos indígenas. En junio de 2023 se llevó a cabo un evento llamado TECNIA mujeres, en el que diversas mujeres presentaron sus ideas sobre startups en tecnología lideradas por mujeres – TECNIA es una plataforma de encuentro entre soluciones con los empresarios industriales de la Cámara Nacional de Industria.

Innovación, transformación y sostenibilidad han sido los temas fundamentales sobre los que *startup*, *speakers* y panelistas compartieron sus conocimientos, experiencias, casos de éxito y las soluciones que existen para articular la industria con la tecnología en el evento TeCNiA «Liderado por Mujeres», impulsado por la Cámara Nacional de Industria con apoyo del Consorcio Swisscontact-FAUTAPO, a través del proyecto Formación Técnica Profesional.

El PNUD fue coorganizador y en el proceso coadyuvó en evidenciar el talento y la capacidad de las mujeres bolivianas, liderando y aportando soluciones tecnológicas e innovaciones que incrementan la productividad y eficiencia de las empresas, creando así oportunidades de emprendimientos sostenibles.

En lo personal me ha dado mayor seguridad y claridad sobre cómo proceder desde mi rol de secretaria dentro de mi organización, que es municipal. También me dio a conocer herramientas legales con las que se puede incidir en políticas públicas que ahora puedo socializar con la red de mujeres a nivel nacional, y que actualmente presido. Y para las organizaciones y redes de las que soy miembro, nos ha ayudado en la definición de roles y responsabilidades, la elaboración de políticas y procedimientos internos (comenzamos a elaborar nuestros estatutos). – Mujer encuestada de la plataforma de jóvenes.

Otros diálogos importantes tuvieron lugar, incluso con la Alianza Pública Privada, que es un contrato a largo plazo entre una entidad gubernamental y el sector privado para la descarga de servicios y bienes. Sin embargo, no existía un marco legal claro para reglamentar cierto tipo de alianzas públicas privadas. Para ello la intervención facilitó un foro de alianzas públicas privadas con el foco en el desarrollo sostenible y la implementación de proyectos de inversión pública en infraestructuras y servicios municipales.

El turismo fue otro foco de discusión, donde algunos habitantes del Gobierno Autónomo Indígena Comunitario de Salina (GAIOWSA) estaban en contra del turismo por parte de personas externas a la comunidad, porque creían que ellos no demostrarían capacidad de respuesta y no se garantizaría que los beneficios llegaran a la comunidad. Para ello se llevaron a cabo una serie de discusiones con diferentes miembros de la comunidad para tratar de resolver este conflicto interno. Como resultado se establecieron una serie de plataformas para asegurar que la comunidad pudiera fortalecer su capacidad de diálogo y negociación, reconociendo al mismo tiempo sus necesidades de obtener mayores ingresos económicos para el aumento de las condiciones de vida a través del turismo y otras actividades que pudieran beneficiar a la comunidad.

Este tipo de actividades fueron fundamentales para las comunidades y, además, contribuyen a no dejar a nadie atrás, al mismo tiempo que abordan problemas clave que afectan a la gobernanza efectiva. Como se indicó en el gráfico 4 de la sección de pertinencia, la transparencia y la consulta con la comunidad son áreas clave de buena gobernanza.

Una de las áreas clave de éxito de la intervención y del componente 2, es el apoyo a la extractora de litio. Se diseñó y generó en consenso una plataforma denominada «Sistema Paisaje Litio» para hacer una propuesta normativa sobre la gobernanza del litio. Esta plataforma cuenta con la participación de organizaciones representativas de la zona como la Federación Regional Única de Trabajadores Campesinos del Altiplano Sud (FRUTCAS), el Consejo Nacional de Ayllus y Markas

del Qullasuyo (CONAMAQ), entre otras, y también cuenta con el apoyo de la Vicecancillería.

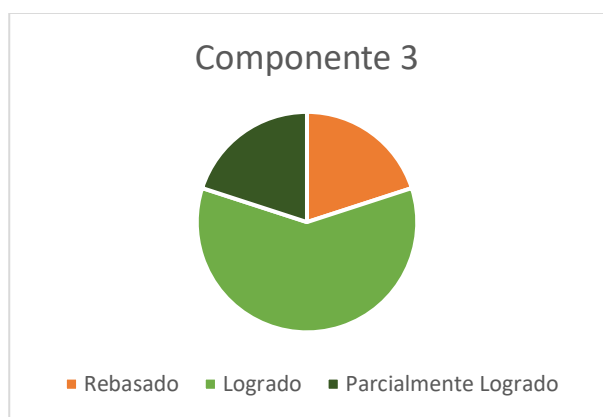
La plataforma se ha centrado en tres áreas: medio ambiente y agua, educación y litio: conflictos entre actores. En las tres áreas se han desarrollado análisis de conflictividad en base a herramientas trabajadas con los distintos actores, y se cuenta con un amplio perfil de actores involucrados y una mejor comprensión sobre el conflicto asociado a cada área, así como sus lógicas.

Como resultado, las actividades descritas anteriormente estuvieron acompañadas de un análisis profundo y consistente de la situación que está en línea con un enfoque de portafolio, y ha generado propuestas, ideas y nuevas plataformas que han cambiado el enfoque que los diferentes actores tenían entre sí en el pasado.

Lamentablemente, aunque según un reciente informe en línea de Javier Farje, «Bolivia tiene una de las reservas de litio más grandes del mundo», el tema de su extracción está plagado de contradicciones. Este mineral es un componente vital de los aparatos electrónicos modernos, por lo que se sitúa al país en el centro de la geopolítica mundial. Se han escrito varios artículos sobre el litio y, a pesar de algunos de los éxitos clave del proyecto en esta área, todavía hay mucha controversia en torno al hecho de que, debido a complejidades políticas, el gobierno boliviano no ha podido poner en marcha la esperada industria de extracción y procesamiento de litio. Algunos artículos han señalado el hecho de que, si bien la extracción de litio podría contribuir a fortalecer una economía ya débil, ha habido mucha controversia en torno a la transparencia, el tratamiento de las comunidades locales y los posibles impactos en el medio ambiente. El PNUD tiene un papel clave aquí: disipar algunos de estos rumores y garantizar que los avances clave logrados en el área del litio den frutos y dejar de lado las políticas para asegurar la realización del objetivo ya cubierto por este producto.

6.4.3. Componente 3: diseños institucionales, competenciales y de políticas públicas funcionales para el cierre de brechas de desigualdad, pobreza y atención efectiva de la demanda social implementados y mecanismos de gobernanza ambiental concordantes con los compromisos asumidos por el Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de la Agenda 2030, los ODS, la UNFCCC y el Acuerdo de París.

1. Sistema de salud resiliente
2. MPD - Índice compuesto de vulnerabilidad, Comunidades en Acción, herramientas INFOSPIE.
3. Sistemas de información territorial
4. Digitalización
5. Medio ambiente



Hallazgo EFC5. Si bien se han completado todos los indicadores del paso inicial, uno de los tres indicadores de la fase de implementación solo se ha cumplido parcialmente. No obstante, esto significa que se cumplió el 80% de los indicadores, incluyendo el rebasamiento de dos de las metas, ya que en lugar de 6 ETAS, la intervención alcanzó 13 ETAS, en la actividad 3.2., y 7 ETAS en la actividad 3.1. Los resultados de este componente en particular han sido especialmente efectivos, ya que han proporcionado a varias ETAS herramientas que no solo mejoran la gestión sino también promueven la transparencia y la eficiencia. También tienen el potencial de construir prospectiva para la toma de acciones de políticas futuras y contribuir a la gobernanza anticipada. Este componente también ha sido calificado como altamente satisfactorio.

A través de la identificación de las brechas más representativas de la situación de desigualdad, los déficits en la participación ciudadana y la demanda social no atendida, el componente 3 se centró en cómo mejorar la efectividad de la prestación de servicios en el área de salud. Se buscó trabajar a través de un enfoque multidimensional para que los servicios fueran más integrales y eficientes, y no solo desde una perspectiva financiera, sino también desde su arquitectura institucional y marco competencial.

Actividad 1 - Actualizar y priorizar las métricas multidimensionales (pobreza, vulnerabilidad y crisis sanitario-alimenticia) para las ETA seleccionadas y alimentar el algoritmo de inteligencia artificial/machine learning y el dashboard en la primera etapa del proyecto para ambos territorios.

Fase inicial		
Indicador	Meta	Meta alcanzada
3.1. Número de ETA que incorporan en el diseño de políticas públicas territoriales enfoques multidimensionales de bienestar para la aceleración de impactos en temas como protección social o empleo o soluciones económicas basadas en la naturaleza.	2	1. RM SCZ 2. GAM Cobija 3. Índice de capacidades institucionales 4. Índice de Vulnerabilidad Multidimensional
Fase de implementación		
3.1. Número de procesos de generación e implementación de políticas públicas participativas que incluyen medidas específicas para garantizar que su formulación, aprobación e implementación sea ágil y transparente.	Al menos 6 gobiernos subnacionales con manuales de procesos de generación e implementación de políticas públicas participativas.	1. MPD Comunidades en Acción y herramientas INFOSPIE AOI y Tableros de información. 2. GAD Chuquisaca - Sistema de Fichas de Atención Hospital. 3. GAMEA - Planificación basada en evidencia - Caso: Educación 4. GAM Oruro - Apoyo a la planificación territorial, análisis, seguimiento y monitoreo de indicadores del PTDI para la planificación y diseño de políticas públicas. 5. Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz - Política metropolitana 6. Territorio Indígena Originario Campesino

		(TIOC) de Charagua (MRV) 7. Departamento de Pando (MRV)
Actividad 2 - Generar dos modelos de gestión competencial y equalización fiscal, orientados al cierre de brechas multidimensionales, priorizadas y resultantes de plataformas de gobernanza territorial, en las dos ETA seleccionadas.		
Fase inicial		
3.2. Número de regiones metropolitanas que cuentan con una propuesta de modelo de gestión y gobernanza competencial para el cierre de brechas en materia de cohesión social o vulnerabilidad o desigualdad socioeconómica.	Análisis de suficiencia competencial para el cierre de brechas en el ámbito metropolitano y respecto esquemas de modelos de gestión y gobernanza competencial para temas priorizados.	3
Fase de implementación		
3.2. Número de procesos de generación e implementación de políticas públicas participativas que incluyen procedimientos específicos para la reducción de vulnerabilidades y/o pobreza, la reactivación económica y la atención de la demanda social	Al menos 6 gobiernos subnacionales con manuales diseñados y aprobados con procedimientos específicos para la reducción de vulnerabilidades, la reactivación económica y la atención de la demanda social.	13 1. Región metropolitana de Santa Cruz - Salud 2. Gobierno Autónomo Departamental de Cobija - Salud 3. Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz 4. Gobierno Autónomo Municipal Santa Cruz de la Sierra (Técnico Sanitario y Fiscal-financiero) 5. Gobierno Autónomo Municipal Porongo (Técnico Sanitario y Fiscal-financiero) 6. Gobierno Autónomo Municipal Cotoca (Técnico Sanitario y Fiscal-financiero) 7. Gobierno Autónomo Municipal El Torno (Técnico Sanitario y Fiscal-financiero) 8. Gobierno Autónomo Municipal La Guardia (Técnico Sanitario y Fiscal-financiero) 9. Gobierno Autónomo Municipal Warnes (Técnico Sanitario y Fiscal-financiero) 10. Gobierno Autónomo Municipal Pailón (Técnico

		Sanitario y Fiscal-financiero) 11. Gobierno Autónomo Municipal Colpa Bélgica (Técnico Sanitario y Fiscal-financiero) 12. Gobierno Autónomo Municipal Montero (Técnico Sanitario y Fiscal-financiero) 13. Gobierno Autónomo Municipal Okinawa Uno (Técnico Sanitario y Fiscal-financiero)
Diseñar e implementar plataformas de gobernanza con actores estratégicos con mandato social, técnico, político y financiero que viabilicen los nuevos modelos competenciales y de equalización fiscal en las dos ETAS.		
Fase de implementación		
3.3. Número de procesos de generación e implementación de políticas públicas participativas que incluyen medidas específicas para formular, retroalimentar y socializar las políticas públicas.	Al menos 6 gobiernos subnacionales con manuales diseñados y aprobados de procesos de consulta pública.	3 2. GAD Chuquisaca – Agenda Digital 3. GAD Chuquisaca – Política de Atención Ciudadana 4. Plataform a competencial web

Cuadro 7: resultados del Producto 3

6.4.1.3. Sistema de salud resiliente



Ilustración 9: principales causas de mortalidad en Bolivia.

La propuesta está orientada al cierre de brechas, mejorar los indicadores de salud y sus determinantes a través de un modelo de gestión de salud resiliente mediante la actualización del perfil epidemiológico, tomando acciones de salud preventivas y la mejora de los servicios de salud. Los 13 diagnósticos elaborados tienen datos por razón de género. Uno de los primeros hallazgos es

que las mujeres ocupan los porcentajes más altos en índices de prevalencia e incidencia de enfermedades crónicas, este dato se tomó en cuenta para el diseño del modelo de gestión de salud resiliente.

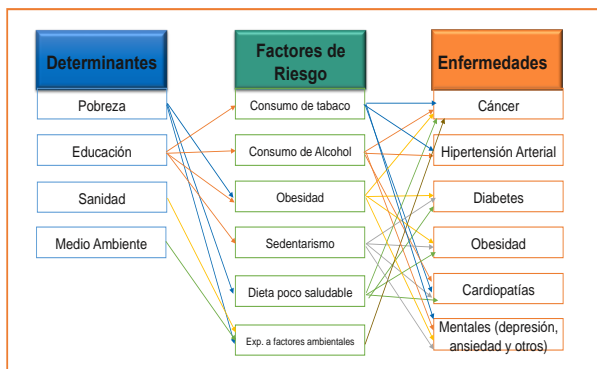
Después de la fase inicial, el componente 3 también amplió su trabajo para incluir la construcción de un sistema nacional de monitoreo, informe y verificación para el sector forestal. Se alcanzaron casi todos los indicadores excepto la actividad 3.3, que hasta la fecha alcanzó a tres GADS en el número de procesos de generación de implementación de políticas públicas participativas. Sin embargo, es importante resaltar la importancia del trabajo realizado en las áreas de salud y el MRV, aunque ambas áreas enfrentan una serie de desafíos. También cabe señalar que, dado el tiempo limitado para su implementación, las cifras generadas en el área de la salud apenas han sido validadas y ahora se están utilizando con fines de planificación, por lo que es difícil juzgar cuán útiles serán a largo plazo.

Se han desarrollado dos propuestas de modelo de gestión de salud en el GAM Cobija y de la Región Metropolitana de Santa Cruz (incluyendo el GAD y 10 municipios del departamento), habiendo logrado propuestas de política pública que han sido adoptadas por distintos actores estatales y no estatales para mejorar el sistema sanitario en cuanto a atención a usuarios, así como en gestión hospitalaria (Informe Anual 2022).

6.4.3.2. MPD - Índice compuesto de vulnerabilidad, Comunidades en Acción, herramientas INFOSPIE.

El sistema de salud boliviano tiene la característica principal de ser segmentado, ya que se considera generalmente tres subsectores que responden a distintas formas de financiamiento, de organización, de prestaciones de servicios y que atienden a diferentes segmentos de la población (subsectores público, de la seguridad social y privado). El sistema de salud también es fragmentado: cada subsistema tiene sus propias infraestructuras y condiciones de atención, y dentro de cada subsistema, existen condiciones de acceso, costos y atención muy heterogéneas. La segmentación y la fragmentación impiden ofrecer a la población una atención en iguales condiciones de cantidad y calidad en todo el sistema. Finalmente, la tercera característica principal del sistema de salud es la debilidad de la rectoría y regulación. Extracto del diagnóstico Fiscal Financiero – GAD Pando – Organización del Sistema de Salud.

Durante la fase inicial, se desarrolló el Índice de Vulnerabilidad Multidimensional a partir de datos de salud, vulnerabilidad alimentaria, riesgo ambiental, necesidades básicas insatisfechas y otros datos desagregados de nivel municipal que han permitido realizar una priorización en dos etapas, primero de 40 municipios (etapa inicial) y, luego, de 73 municipios en la segunda etapa. Dado el impacto devastador de la pandemia de la COVID-19 en el sistema de salud del país, se cuenta con el índice de vulnerabilidad sanitaria municipal para todo el territorio boliviano, que sentó las bases del trabajo multidimensional en gestión sanitaria resiliente. El trabajo realizado en Santa Cruz y Cobija se está utilizando para planificar de manera más efectiva y eficiente el futuro, una mirada innovadora sobre la temática, aplicando la metodología de combos de aceleración, que además identificaba actores relevantes para formar parte de una plataforma del sector de salud.



Garantizando métodos innovadores, el componente 3 produjo *dashboards*/tableros inteligentes bajo la metodología de «hotspots» para observar a partir de los indicadores compuestos las vulnerabilidades y las asignaciones presupuestarias de proyectos y programas. Este punto fue fuertemente impulsado en el Ministerio de Planificación del Desarrollo. Por un lado, como herramienta metodológica para la identificación de beneficiarios del Programa Comunidades en Acción, estrategia nacional de reducción de pobreza, elaboración del Plan. Por otro lado, el desarrollo de herramientas que facilitan la consulta de información en la nueva versión del INFO-SPIE, Plataforma de Información del Sistema de Planificación Integral del Estado.

En cualquier caso, se considera que la aplicación de escenarios prospectivos es un enfoque innovador útil para la planificación/programación futura; además, utilizar un enfoque multidimensional tanto para construir indicadores, crear métricas e intervenir contribuye a acciones de mayor impacto donde enfermedades crónicas comunes como la diabetes, las enfermedades cardíacas, los problemas renales y diferentes tipos de cáncer deben ser abordados de forma preventiva tanto en términos de salud como de cambios en el estilo de vida, acceso a una alimentación saludable, entre otros, permitiendo que los gobiernos locales enfoquen sus acciones también en las determinantes de salud.

«La salud preventiva es muy importante. Esta intervención la ha impulsado el gobernador para atender patologías que se han podido identificar y que requieren una inversión. Salud, obesidad, enfermedades cardíacas, diabetes, problemas de

riñones, etc. Todos los tratamientos tradicionales resultan costosos y son bien complicados y absorben una gran parte de nuestro presupuesto». Interlocutor – Representante GAD

Si bien la atención de la salud está garantizada, es necesario mencionar que muchos de los establecimientos de salud de primer, segundo y tercer nivel no cuentan con suficientes médicos, especialistas, equipamiento, medicamentos, etc., para tratar las enfermedades crónicas. Todo esto sin mencionar que este tipo de enfermedades representan en términos presupuestarios un porcentaje alto. El enfoque multidimensional y multisectorial obtendrá beneficios a corto, mediano y largo plazo al prevenir el desarrollo y/o el progreso de muchas enfermedades crónicas, todavía existe el desafío urgente e inmediato de mejorar los servicios a la población con un estándar más alto. Por último, se debe lograr un equilibrio entre el largo plazo que contribuye a prevenir enfermedades crónicas de alto costo y el corto plazo que demanda atender las necesidades inmediatas.

6.4.3.3. Sistemas de información territorial

Para abordar el tema de las brechas que existían en los GAM, era importante fortalecer los sistemas de información territorial con programas de formación, recopilación, análisis y visualización de datos.

La política subnacional para el fortalecimiento de los sistemas de información territorial va desde el desarrollo de procesos y procedimientos internos para la recopilación de información por parte de las áreas de planificación y/o información (GAM Oruro y GAM El Alto), desarrollo de visualizadores de información con herramientas tecnológicas (GAM El Alto) y procesos de capacitación (Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca).

La intervención evaluó las capacidades institucionales de los Gobiernos Autónomos Municipales mediante la revisión bibliográfica sobre capacidad institucional, el relevamiento y sistematización de información procedente de registros administrativos, ordenada en base a ejes temáticos que faciliten el análisis y la creación de métricas sobre capacidades institucionales,

enfocándose, entre otras cosas, en aspectos como la estructura organizacional, los recursos humanos, la infraestructura y los recursos tecnológicos, la normativa, los mecanismos de fiscalización, la planificación, el monitoreo y la evaluación e inversión pública.

Los objetivos específicos eran:

1. Revisar y analizar diferentes marcos metodológicos que permitan evaluar las capacidades institucionales de los Gobiernos Autónomos Municipales, identificando buenas prácticas y herramientas para el análisis.
2. Proponer ejes temáticos que expliquen el alcance del análisis y permitan la construcción de métricas para el análisis y medición de capacidades institucionales, considerando, entre otros aspectos, la estructura organizacional, los recursos humanos, la infraestructura, la gestión financiera y los recursos tecnológicos.
3. Formular un documento con el análisis de hallazgos, lineamientos y recomendaciones para el fortalecimiento de capacidades de los GAM.

6.4.3.4. Digitalización



La introducción de la digitalización ha contribuido a aumentar la transparencia, la participación y la colaboración de los gobiernos locales con sus ciudadanos. En el departamento de Chuquisaca, por ejemplo, la intervención desarrolló e implementó una estrategia de transformación digital inclusiva liderada por la plataforma de gobernanza efectiva conformada por GADCH basada en tres componentes esenciales:

1. Digitalización de servicios públicos departamentales, plasmada en una plataforma de

atención multicanal de trámites que incluya un proceso de asesoramiento a diferentes áreas del GADCH para la desburocratización y uso de herramientas digitales.

2. Un piloto de implementación de fichas digitales para la atención en establecimientos de salud reduciendo las largas filas y mejorando la atención a los pacientes.

3. Una propuesta de Agenda Legislativa Departamental de Transformación Digital Inclusiva para ajustar el marco regulatorio necesario con un enfoque en gobierno digital, derechos digitales plasmado en un anteproyecto de ley.

El anteproyecto de ley tuvo como objetivo promover la implementación de estrategias que incorporen el conocimiento y aplicación de tecnologías de información y comunicación en la gestión del departamento, elaborar lineamientos que organicen el proceso de implementación del Gobierno Digital y asegurar el respeto y garantía plena a los derechos fundamentales de la población en el proceso de transformación digital e implementación del Gobierno Digital, entre otras finalidades¹⁶.

6.4.3.4. Medio ambiente

Posteriormente a la revisión, el componente 3 se amplió para incluir mecanismos de gobierno ambiental concordantes con los compromisos asumidos por el Estado Plurinacional de Bolivia en el marco de la Agenda 2030, los ODS, la CMNUCC y el Acuerdo de París. En la segunda mitad de la intervención, se ha contribuido al desarrollo del apoyo a la capacidad de las direcciones y unidades de estadísticas para mejorar sus capacidades de relevamiento de información y trabajo estadístico en el GAM El Alto, el GAM Oruro y el GAD Chuquisaca.

Además, se ha definido una posición de país para la COP27, incluyendo un amplio proceso de diálogos con actores estatales y no estatales que participarán o han construido estrategias en torno al medio ambiente. También se ha definido el Plan de Acción Interinstitucional de implementación del Sistema MRV, y se ha puesto en marcha en su primera fase, además del Sistema de Información

¹⁶ For full details of the law, please see <https://docs.google.com/document/d/12oBl5g6gmL6R2->

de Salvaguardas (SIS) en las jurisdicciones del Territorio Indígena Originario Campesino (TIOC) de Charagua y el departamento de Pando.

Otros logros importantes han sido los Acuerdos de Partes Responsables con Conservación Internacional y la Fundación de Amigos de la Naturaleza para lograr los acuerdos mínimos del Plan de Acción Interinstitucional con el fin de implementar la segunda fase de la intervención en Pando y Charagua, y se ha apoyado la realización de espacios de diálogo y educación sobre el medio ambiente con el GAD de Santa Cruz.

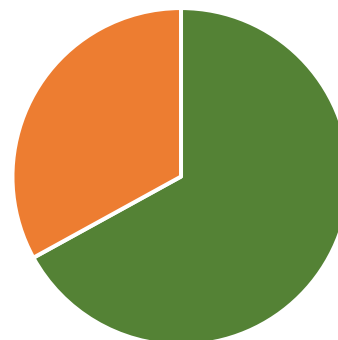
Además se llevó a cabo un curso en línea sobre Gobernanza Ambiental, en el que participaron 32 estudiantes. Se trata del primer curso de este tipo en el país, en el que se abordaron temas ambientales y se ampliaron sus conocimientos sobre estos temas para poder promover y debatir mejor los cambios.

6.4.4. Componente 4: infraestructura de diálogo intercultural y capacidades institucionales para el fortalecimiento de la cohesión social y la construcción de acuerdos de gobernanza democrática inclusiva y efectiva implementados.

Productos clave:

- Campaña No hagas Daño
- Encuesta Cohesión Social
- Monitor Ciudadano
- Plataforma de Juventudes
- Plataforma Periodistas
- SIMAT

Componente 4



Actividad 1 - Capacidades institucionales y de estructuras organizativas de la sociedad civil (plataforma y otras) fortalecidas e institucionalizadas para el diálogo generativo, la negociación basada en intereses y la construcción de acuerdos de gobernanza democrática inclusiva y efectiva.

Fase inicial

2.7. Número de instituciones del nivel central y ETA seleccionadas que han fortalecido sus capacidades institucionales (técnicas y tecnológicas) para la prevención y transformación de escenarios asociados a la insatisfacción de la demanda social y su consecuente impacto sobre la cohesión social con enfoque inclusivo y de género.	3	3
--	---	---

Fase de implementación

6.5. Número de acuerdos multiactor y/o multinivel generados en las ETA de intervención y/o en los mecanismos de participación y deliberación o en las comisiones seleccionadas de la ALP.	Al menos 3	3
---	------------	---

Actividad 2 - Cohesión social fortalecida en base a los principios de inclusión, igualdad, solidaridad y no discriminación para el ejercicio efectivo de derechos y la regeneración del tejido social con enfoque intercultural y de género

Fase inicial

4.2. Instituciones del nivel central y ETA seleccionadas que han implementado modelos de gobernanza en temas seleccionados con enfoque inclusivo y de género (factores determinantes de la cohesión social (codiseñados, desde el enfoque de portafolio, con	Al menos 4	4
--	------------	---

entidades públicas y actores sociales, según corresponda).		
Fase Implementación		
6.3. Grado de satisfacción de los actores involucrados con los mecanismos de prevención y/o transformación de conflictos, desagregado por sexo y edad.	Al menos el 70 % de los participantes de la plataforma sienten que su grado de satisfacción es alto o muy alto.	70%
Fase de implementación		
4.3. Número de organizaciones de mujeres, o de defensa de los derechos humanos, que participan anualmente en los mecanismos de prevención y/o transformación de conflictos.	Al menos en 2 de las 3 plataformas	1
4.4. Número de acuerdos de gobernanza generados por las plataformas y aceptados por todas las partes involucradas.	Al menos 3	2

Hallazgo EFC6 El componente 4 ha logrado cuatro (67 %) de sus seis indicadores, quedando los otros dos parcialmente cumplidos (33 %). Dado el contexto actual, el objetivo general del componente 4 es muy pertinente y debería desempeñar un papel vital en los próximos preparativos para las elecciones de 2025. Si bien este componente no logró cumplir con los seis indicadores cuantitativos, el trabajo realizado en las diferentes plataformas, la importancia de las campañas y diálogos para forjar una cultura de paz, así como la traducción de los resultados más allá de Bolivia, justifican que el componente reciba una calificación de altamente satisfactorio.

El componente 4 examinó formas de garantizar y fomentar la coordinación interinstitucional a nivel central, entre ministerios –así como a nivel departamental– con o entre entidades territoriales autónomas. El objetivo clave de la coordinación fue comprender los diferentes niveles de conflicto y la capacidad de aplicar análisis específicos según los diferentes tipos de conflictos, así como cuáles priorizar para abordarlos. Este producto en particular tenía dos actividades.

La fase inicial del componente 4 se centró en el avance en la gestión en prevención y transformación de conflictos.

Se firmaron varios acuerdos (MdE) con Entidades Territoriales Autónomas seleccionadas de nivel departamental y municipal para implementar procesos de fortalecimiento de capacidades en monitoreo, análisis, prevención y transformación de conflictos. Entre ellas se encuentran el Gobierno Autónomo Municipal de Cochabamba y el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija. También se firmó un acuerdo con el Tribunal Supremo Electoral para fortalecer las capacidades de monitoreo y análisis de conflictos, así como las capacidades de sus recursos humanos seleccionados en acción sensible al conflicto.

6.4.1. Campaña «No Hagas Daño»



La campaña fue como detonante del proceso de fortalecimiento de la cohesión social para la despolarización y construcción de una paz positiva. El PNUD colaboró con las plataformas de «Juventudes por una paz positiva» y «Periodistas por una paz positiva».

La campaña tuvo tres fases:

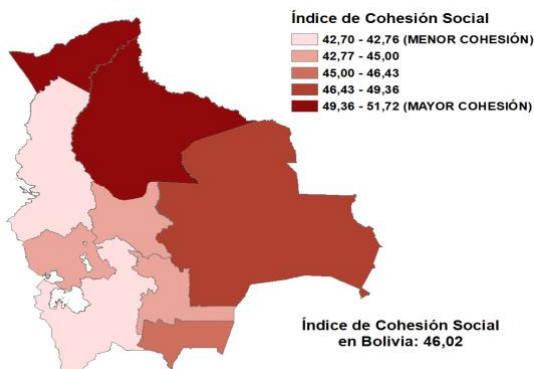
1. Lanzamiento de los contenidos con las plataformas de juventudes y periodistas.
2. Lanzamiento a nivel regional en cada una de las nueve ciudades capitales de departamento y El Alto a través de las plataformas de «Periodistas por una paz positiva».
3. Inicio del Plan de Acción de fortalecimiento de la cohesión para la despolarización social y la convivencia

pacífica.

Los contenidos, mensajes y materiales de esta iniciativa buscan aportar a un proceso sostenido de fortalecimiento de algunos determinantes de la cohesión social y la promoción de del diálogo y los valores y principios de la convivencia pacífica y su traducción en los contenidos de la interacción social. **Sitio web del PNUD Bolivia.**

La campaña utilizó una serie de herramientas diferentes para difundir por todo el país su mensaje de una paz positiva. Entre ellas, se incluyeron vídeos sobre la juventud y la comunicación, la solidaridad, las virtudes de los bolivianos y comunicarnos sin violencia. Estos vídeos utilizaron mensajes clave para transmitir su mensaje con diseños sencillos dirigidos a una amplia audiencia. Los mensajes eran simples y concisos. El énfasis estaba puesto en promover una paz positiva sin hacer daño.

6.4.2. Encuesta de cohesión social

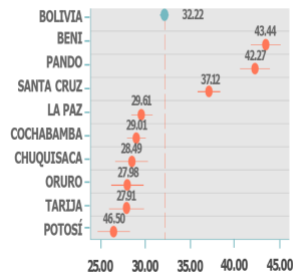


La intervención involucró diferentes instituciones del estado boliviano, centros de investigación, academia y representantes de la cooperación internacional, así como varias ONG y fundaciones que promueven el desarrollo para:

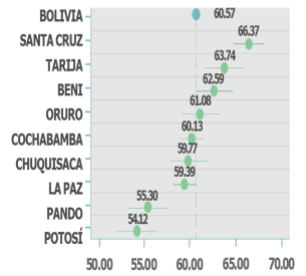
- Promover la reflexión y el abordaje de la cohesión social para el desempeño de los mecanismos de gestión de política pública y acción civil orientadas a fortalecer la cohesión social, la despolarización sociopolítica y la gestión de la conflictividad en Bolivia.
 - Invitar a usar los recursos digitales disponibles y posicionar la política de datos abiertos del PNUD.

La intervención recopiló información para desarrollar estrategias de prevención de corrupción e información sobre la percepción de corrupción en los departamentos de Chuquisaca, Oruro, Santa Cruz y los municipios de la Paz y Tarija.

Dimensión: Gobernanza



Dimensión: Pertenencia



6.4.3. Monitor Ciudadano

Otras actividades incluyeron el uso de diversas fuentes de información denominado «Monitor Ciudadano», una estrategia que permite conocer evidencias sobre corrupción a través del diálogo institucional-ciudadano. Este tiene cuatro componentes diferentes:

1. Entrevistas en profundidad con tomadores de decisiones del Gobierno Autónomo Departamental/Municipal.
2. Encuestas virtuales a funcionarios del Gobierno Autónomo Departamental/Municipal.
3. Encuestas presenciales a jóvenes.
4. Encuestas a organizaciones de la sociedad civil.

Se efectuaron encuestas, entrevistas y talleres con actores en la lucha contra la corrupción: jóvenes de 17 a 31 años, grupos de la sociedad civil y funcionarias/os – servidoras/es públicas/os en cinco unidades territoriales: el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, el Gobierno Autónomo Departamental de Santa Cruz, el Gobierno Autónomo Departamental de Oruro, el Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca y el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

	Jóvenes	Sociedad civil	Funcionarios
Tarija	1518	65	688
La Paz	2690	50	901
Santa Cruz	2238	50	414

Oruro	2199	25	261
Chuquisaca	2756	33	300

Los resultados revelaron que los jóvenes están preocupados por los niveles de corrupción y muchos opinaron que no ha habido mejoras desde el último gobierno local. La sociedad civil se hizo eco de los mismos sentimientos. Los funcionarios, en su mayoría afirmaron que había menos corrupción, pero un número importante (44 %) opinaron que había mucha corrupción a nivel de GAD.

Para el 69 % de las y los jóvenes, los niveles de corrupción son preocupantes y, junto a la mejora de servicios públicos, es una prioridad sobre la cual el GAD debería actuar. De manera similar, el 66 % de la sociedad civil considera que existe corrupción, pero indica que la lucha contra esta debe constituir una cuarta prioridad en la gestión del GAD, por detrás del desarrollo económico, la inversión en salud y el desarrollo productivo. Por otra parte, el 55 % de las y los funcionarios considera que hay «poca» corrupción en el GAD y el 41 % manifiesta que hay «mucha». **Informe de las políticas públicas de prevención de la corrupción del GAD de Chuquisaca.**

Cuando se preguntó a los encuestados, por ejemplo, si los procesos de compras públicas y las licitaciones eran muy susceptibles a los actores de la corrupción, tanto los jóvenes como la sociedad civil tendieron a calificar el nivel de corrupción como bastante alto. Aunque en Chuquisaca el número de jóvenes que pensaba que había corrupción era menor que en los otros GAD, sorprendentemente en algunos de los GAD un porcentaje más alto de funcionarios afirmó que había corrupción. Esto difería según el GAD. La siguiente tabla resume el porcentaje de los diferentes sectores que pensaban que había mucha corrupción en el proceso de licitación.

	Jóvenes	Sociedad civil	GAD
Chuquisaca	69 %	66 %	41 %
Oruro	90 %	64 %	44 %
Santa Cruz	La mayoría	La mayoría	33 %
La Paz	84 %	68,57 %	51,72 %
Tarija	93 %	88 %	52 %

Además de realizar encuestas y entrevistas, a través de las consultas, cada territorio departamental elaboró una serie de recomendaciones para combatir la corrupción.

Estas incluían, entre otras:

- Educación y concientización.
- Organización de campañas y talleres de concientización contra la corrupción para las funcionarias y los funcionarios públicos del GAD.
- Organización de campañas públicas de concienciación contra la corrupción.
- Reforma del currículo escolar para incluir valores contra la corrupción.
- Fortalecimiento del control social por parte de la sociedad social.
- Fortalecer los procesos públicos de rendición de cuentas.
- Involucrar a las y los jóvenes en procesos de control social.
- Fortalecimiento de la normativa anticorrupción y de las instituciones del GAD encargadas de controlar los actores de corrupción.
- Reforzar las capacidades de las instituciones del GAD a cargo de la lucha contra la corrupción.
- Garantizar la protección de las y los denunciantes.
- Reformas para la agilización y la transparencia burocrática.

Cada GAD propuso estrategias sobre cómo podrían implementar estas recomendaciones.

6.4.4. Plataformas de Jóvenes y Periodistas

Con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), se ha trabajado con dos plataformas de gobernanza para la despolarización del país, una con más de 100 líderes jóvenes con representatividad territorial e ideológica diversa, «Diálogo Generativo entre Juventudes por una Paz Positiva», y otra con periodistas, conformando la Plataforma de Periodistas por la Paz a nivel estatal y departamental.

El objetivo de la plataforma con juventudes era generar un espacio de coordinación con representantes de organizaciones juveniles con capacidad de acción nacional y departamental para la creación conjunta de un proceso de amplificación del contenido del proyecto de gobernanza efectiva para incidir la gestión de políticas públicas, nacionales y subnacionales.

La capacitación entendida como un proceso reflexivo, de análisis crítico sobre la ineffectividad del modelo actual de política pública.

El taller de trabajo fue estructurado en tres momentos:

- Identificación del horizonte común y dimensionamiento del impacto buscado, necesidades de fortalecimiento para construir un modelo de incidencia pública.
- Explicación de las áreas de incidencia pública que el PNUD trabaja.
- Delimitación de acciones concretas y coordinadas en el nivel nacional y departamental.

Se contó con 33 representantes departamentales y nacionales de las siguientes organizaciones de jóvenes:

1. Desafío ODS: La Paz, Santa Cruz, Oruro, Tarija y Sucre.
2. Plataforma Boliviana de Acción Frente al Cambio Climático: La Paz, Santa Cruz, Cochabamba.
3. Red Juvenil de Economía Circular: Tarija, Santa Cruz y Potosí.
4. Plataforma Boliviana de Adolescentes y jóvenes por los DDSS y DRRR: Sucre, La Paz, Cochabamba.
5. RELIDD - Red de Líderes por la Democracia y Desarrollo: La Paz, Cochabamba, Tarija y Potosí.
6. La Red Nacional de Líderes y Lideresas Juveniles «Tú Decides»: La Paz, Potosí, Oruro y Santa Cruz.

Con los miembros de la plataforma se identificó la necesidad de desarrollar insumos técnicos que permitían a los y las periodistas incorporar herramientas en su labor diaria para atenuar los efectos de la polarización sociopolítica confrontativa y exacerbación de la violencia. En consecuencia, se acordaron dos lineamientos de trabajo:

1. Construir con actores clave del campo comunicacional y mediático, miembros de la plataforma de periodistas, directores/jefes de

prensa y periodistas noveles, los lineamientos sustantivos de una propuesta de protocolo de periodismo de paz y en contexto de conflicto.

2. Fortalecer las capacidades de periodismo de paz para que periodistas desarrollen su labor comunicacional en contextos de polarización y conflictos en Bolivia bajo el enfoque de Acción Sensible al Conflicto.

El impacto general de la plataforma ha sido positivo y muchos de los participantes han utilizado sus habilidades para crear nuevas plataformas o contribuir a sus tareas.

*Justamente cuando vimos la capacitación de políticas públicas y gobernanza, estaba realizando una propuesta de carta representando a mi organización, entonces todo lo aprendido lo plasmé en esa propuesta. **Plataforma de Jóvenes. Mujer de entre 28-38 años.***

*En mi red aplicamos la metodología audioperceptiva para trabajar el movimiento corporal con parlantes móviles donde se hizo la transferencia de información de cultura de paz y cohesión social. **Plataforma de Jóvenes. Hombre de entre 18-28 años.***

La plataforma de periodistas tuvo un impacto similar.

Su objetivo principal era fortalecer las capacidades de las personas que ejercen una labor periodística para trabajar en contextos de polarización y conflictividad en Bolivia bajo el enfoque de Acción Sensible al Conflicto, a partir de un ciclo formativo sobre instrumentos operativos para el ejercicio del periodismo de paz.

Periodismo de paz en contextos de polarización y conflicto social.

- Ejercicio del periodismo en contextos de acoso y violencia digital, con enfoque en la violencia de género facilitada por la tecnología.
- Periodismo en procesos electorales y comunicación para la democracia.
- Periodismo y lucha contra la desinformación y generación de discursos de odio.

- Capacitación sobre buenas prácticas de protección y seguridad en contexto de riesgo periodístico.

En la plataforma se comprendió la importancia de impartir esa capacidad y de formar una plataforma. Para muchos era la primera vez que participaban en una plataforma de ese tipo y era vital forjar vínculos con otros periodistas, así como comprender el importante papel que desempeñan en la información falsa y la desinformación en el país. Promover una cultura de paz es vital.

«Formé parte de un taller denominado Periodismo de Paz, donde pude adquirir nuevas herramientas y conocimientos sobre cómo manejar la información y la importancia de promover la paz en los medios de comunicación. Considero que fue una experiencia muy buena, y todos los especialistas con los que pude interactuar compartieron sus amplios conocimientos. Sin duda, todo lo aprendido me ayuda a ser un mejor profesional en el ejercicio de mi profesión». Encuesta – **Miembro varón de la Plataforma de Periodistas.**

«En nuestro gremio ha sido de mucha importancia ya que se analizaron puntos clave como el de trabajar como periodistas en la paz positiva, siendo parte de la solución y no del problema».

En el país vivimos un tiempo de polarización política entre organizaciones, y la sociedad entró en una lógica defensiva de todo y la cobertura periodística es hasta peligrosa. La capacitación permitió prevenir, estar alerta y cuidar los mensajes y acciones.

Sí, por el rol que cumplimos como periodistas al reconstruir la realidad desde distintas miradas al momento de informar, es muy importante la formación que recibimos del PNUD para contribuir a la construcción de una cultura de paz.

6.4.5. SIMAT

Análisis y Alerta Temprana de conflictos (SIMAT).

Se está trabajando o se trabajará con:

- Ministerio de la Presidencia
- Ministerio de Gobierno
- Ministerio de Hidrocarburos y Energía
- Defensoría del Pueblo
- Autoridad de Fiscalización y Control Social de Agua Potable y Saneamiento Básico (AAPS)
- Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT)
- Federación de Asociaciones Municipales (FAM)
- Gobierno Autónomo Departamental de Chuquisaca
- Comandancia General de la Policía Boliviana
- Plataforma de Jóvenes por la Gobernanza Efectiva
- Universidad Católica Boliviana, regional Santa Cruz – Observatorio de Paz y Conflictos

Cuadro 8: cuadro del SIMAT.

La intervención contribuyó al desarrollo de la herramienta digital para el monitoreo de conflictos (Sistema Informático Inteligente en Análisis, Monitoreo, Prevención y Transformación de Conflictos - SIMAT). Se han desarrollado capacitaciones con ministerios participantes del Comité Interministerial de Conflictos y con los Gobiernos Autónomos Departamentales de Cochabamba y Tarija en el uso de herramientas bajo el enfoque Acción sin Daño. Aunque, como se verá a continuación, varios de los entrevistadores sintieron que se necesitaba más capacidad para asegurar su sostenibilidad.

El desarrollo y uso de esta herramienta en particular fue muy bien recibido por sus usuarios quienes comprendieron su versatilidad y utilidad no solo para reconocer el conflicto, sino también para ayudar a medir su intensidad y los posibles resultados que el conflicto podría tener en el área y/o población.

Simat nos ha abierto una abanico de necesidades, enfoca una nueva forma de intervención de conflictos. – **Interlocutor del gobierno local – varón**

Si bien la herramienta se ha compartido con varias entidades diferentes, incluida la defensoría de derechos humanos, también se ha compartido con otros países y, aunque aún se encuentra en su etapa de desarrollo, se reconoce su ingenio.

PEEFC1B. ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?

«Puede identificar todo tipo de conflictos relacionados con la minería ilegal y con cuestiones de medio ambiente. También sirve para medir en qué estado se encuentra un conflicto., si está latente, en crisis, si hay manifestaciones o disputas locales entre comunidades, etc. Luego también se pueden conocer los riesgos para poder emitir las alertas apropiadas».

Hallazgo EFC7. En total se han cumplido el 76 % (19) de los indicadores. Esto es particularmente alto dado el entorno en el que ha estado funcionando la intervención. Además, es muy evidente que se han sentado muchas de las bases para que otros GAD e instituciones repliquen los resultados y, además, los sistemas ya producidos ahora se están utilizando y, en teoría, estos sistemas contribuirán a que se lleven a cabo políticas mejores y más inclusivas, así como garantizar una mejor supervisión de la gobernanza a nivel nacional y local.

A nivel de productos, un total de 19/25 (76 %) de los indicadores se alcanzaron totalmente y seis (24 %) se lograron parcialmente. La segunda mitad de la intervención estuvo particularmente en sintonía con el documento del Programa de País y las actividades contribuyeron a cada uno de los indicadores relevantes del CPD. Si bien la mayoría de las actividades se llevaron a cabo y muchos de los beneficiarios institucionales cuentan ahora con nuevos sistemas, todavía hay algunos sistemas que requerirán mayor apoyo para garantizar su plena integración en el trabajo diario de la institución correspondiente.

Como se puede ver en el análisis anterior, se lograron todas las metas de la fase inicial, y en la fase de implementación, se llevaron a cabo todas las actividades y se alcanzó el 82 % de los

indicadores, y el 18 % se alcanzaron parcialmente. Si bien vemos una tasa de éxito relativamente alta con respecto a los indicadores, estos se encuentran, de hecho, a nivel de productos más que a nivel de resultados. Como se verá en el siguiente capítulo sobre sostenibilidad, si bien se han construido varios sistemas, muchos aún no se han utilizado o todavía dependen de individuos y aún no se han sistematizado en las instituciones.

No obstante, si bien es consciente del corto tiempo de implementación, la intervención ha logrado muchos resultados y ha permitido a varios gobiernos locales cambiar su perspectiva y adoptar nuevos sistemas para mejorar la eficiencia y la transparencia y permitirles llegar mejor a la comunidad. Estos productos se pueden replicar en diferentes departamentos del país. Con este fin, aunque muchos de los interlocutores consideraron que la intervención era casi un proyecto piloto, los avances a nivel local son significativos y tienen el potencial de cambiar la forma en que se percibe a los gobiernos locales y allanar el camino para que se lleven a cabo intervenciones similares en el resto del país en el futuro.

Cuando se mira la intervención con una perspectiva global puede verse que aún queda mucho por hacer, pero cuando se miran los productos individualmente y los resultados que han logrado, el hecho de que se ha instigado un cambio que es palpable. Sería necesario realizar una evaluación estratégica sobre cómo todos los productos pueden conducir a un cambio sistémico; sin embargo, la intervención definitivamente ha sentado las bases.

Hallazgo EFC8. La evaluación encuentra que, en general, la intervención fue efectiva a pesar de los desafíos, el entorno y el tiempo designado para implementar las actividades clave. Sin embargo, dados estos factores, la sostenibilidad de los productos no está garantizada y el mapeo de los resultados clave debe examinar cómo consolidar los avances ya logrados.

Como se reitera a lo largo de este informe, el estancamiento político sumado al clima socioeconómico pone en riesgo la sostenibilidad de los resultados. El poco tiempo para implementar ciertas actividades significó que

algunas de ellas se llevaron a cabo dentro de un corto período de tiempo, lo que dificultó que algunas de las partes externas implementaran las actividades al estándar requerido. El uso de protocolos estándar para la adquisición de bienes y servicios perjudicó la diligencia debida, y los retrasos en algunas de las actividades implicaron que estas tuvieran que acortarse o realizarse en un plazo de tiempo que no permitía llevar a cabo una preparación estratégica suficiente, por lo que varios de los interlocutores consultados consideraron que algunas de las actividades se realizaran en un tiempo demasiado corto.

No obstante, todas las actividades se llevaron a cabo y, como resultado de la gran red de partes interesadas que el PNUD y su personal han podido construir, un gran número de partes interesadas se beneficiaron de la intervención. Esto abarcó desde administraciones departamentales locales hasta universidades, comunidades indígenas, medios de comunicación y jóvenes. La cohesión social, que es el núcleo de una gobernanza efectiva aún necesita fortalecerse mediante la creación de una red aún más amplia con respecto a los socios implementadores, especialmente aquellos que provienen de la sociedad civil, y los grupos vulnerables como los jóvenes, los grupos indígenas, las mujeres, etc., para garantizar la aceptación de los resultados y crear un efecto en cadena. La sociedad civil y la comunidad en general tienen un papel clave que desempeñar con respecto a los controles y balances y la supervisión de la rendición de cuentas de las instituciones gubernamentales. De hecho, la intervención ha iniciado este proceso trabajando en varios departamentos, lo que permitió una mayor diversidad y una mejor capacidad para extraer lecciones aprendidas a nivel local en lugar de simplemente concentrar todos los esfuerzos a nivel nacional.

PEEFC1. ¿Qué estrategias alternativas, si las hay, habrían sido más eficaces para alcanzar los objetivos del proyecto?

Hallazgo EFC9. La evaluación es consciente de los desafíos del actual entorno político y socioeconómico y también reconoce los importantes resultados de la intervención. No

obstante, el compromiso de garantizar un enfoque más integral, innovador y colaborativo de la intervención debe alinearse más fuertemente con un enfoque de portafolio para ser más eficaz. Sin embargo, los avances ya logrados en tan poco tiempo no son poca cosa, y se necesita un compromiso más prolongado para promover una gobernanza anticipatoria y preventiva.

El concepto general de la intervención es sólido; sin embargo, dada la amplia base de trabajo a realizar en cada componente y la falta de tiempo, a veces las actividades parecían estar aisladas y tal vez no siempre seguían una estrategia clave. Se llevaron a cabo reuniones semanales entre los responsables de la intervención, pero puede que el concepto completo del enfoque de portafolio no haya arraigado del todo, ya que el reciente taller de lecciones aprendidas reveló que todavía hay una tendencia a mirar los entregables financieros por encima del logro de resultados. Además, el trabajo realizado por el laboratorio de innovación es fundamental para el trabajo de la intervención, y la supervisión general y la alimentación de información, así como la alineación del contexto con las actividades, aún deben ajustarse para garantizar un impacto óptimo. Como se indicó anteriormente, todo el concepto de un enfoque de portafolio es fomentar el aprendizaje para alimentar el cambio y esto requiere un enfoque estratégico. Si bien los MdE han tenido un impacto importante en la forma en que se realiza el trabajo con respecto al sector público y privado, las plataformas que se han establecido aún requieren apoyo para mantener y fortalecer su determinación. Algunas actividades, como la digitalización de la información una vez finalizada, cumplen su propósito principal, pero para garantizar la sostenibilidad, el personal necesita saber cómo actualizar los conjuntos de datos y garantizar que se instale el software correcto y que se capacite a una cantidad suficiente de personal.

Para la próxima etapa de la intervención, será necesario aplicar un enfoque más estratégico para garantizar que los avances ya logrados con esta intervención continúen, se repliquen y se sostengan. Además, para evaluar el progreso, se requiere un sistema de mapeo de lo que ya se ha hecho para planificar mejor las actividades para el

futuro y aplicar las lecciones aprendidas a aquellos componentes que se han enfrentado a desafíos.

6.5. Sostenibilidad y apropiación nacional

La siguiente sección sobre sostenibilidad permitirá que la evaluación determine si los beneficios de la intervención perdurarán financiera, económica, social y ambientalmente.

PES1. ¿En qué medida los beneficiarios se han apropiado del proyecto? ¿Serán capaces de mantener los resultados de la intervención (programática, política y económicamente)?

Hallazgo S1. Si bien muchos de los beneficiarios están completamente satisfechos con los resultados y muchos se sienten dueños de ellos, existen algunas preocupaciones sobre cómo garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Además, la crisis política actual y las elecciones inminentes podrían obstaculizar gravemente el progreso que el proyecto ha logrado en algunas áreas y esto debe tenerse en cuenta para el desarrollo de cualquier proyecto futuro.

La evaluación no pudo llegar a una gran variedad de beneficiarios, dadas las limitaciones debidas a la actual crisis política. No obstante, la evaluación se esforzó por dialogar con un abanico relativamente amplio de partes interesadas en los cuatro componentes. La encuesta también resultó importante ya que la alta tasa de respuesta de casi el 91 % consolidó la satisfacción que muchos de los beneficiarios habían sentido a través de los cuatro componentes, aunque, como demostró la encuesta, todavía quedan pendientes algunas lecciones aprendidas y se necesita más capacidad para consolidar realmente los resultados de cara al futuro.

La respuesta general de los interlocutores sobre si la intervención les proporcionó instrumentos para fortalecer su capacidad institucional y las estructuras organizativas, fue un rotundo sí, aunque como se verá a continuación hubo algunas salvedades. Con respecto a la encuesta, los comentarios fueron bastante positivos y, al igual que las personas que participaron en las entrevistas con informantes clave, los encuestados afirmaron que la intervención fue útil.

«El trabajo a escala nacional ha sido muy bueno, quizás sea necesario fortalecerlo más a nivel departamental o de las ciudades». Encuestado varón – Sociedad civil.

«La información sobre el manejo organizacional fue buena para la red de alianzas que se creó con la formación de líderes, que es invaluable. Ahora podemos coordinar a nivel nacional». Encuestado varón – Sociedad civil.

Todos los comentarios fueron positivos y muchos de los encuestados no sólo afirmaron cómo la intervención beneficiaría a la sociedad, sino que también enfatizaron su propio crecimiento personal.

«Los espacios de formación permiten que pueda vincular mi trabajo cotidiano como docente con la posibilidad de cuestionar y darnos cuenta de las estructuras sociales que generan violencia, así como el desafío que supone trabajar para no reforzar las violencias producto de las estructuras políticas, sociales y económicas». Encuestada mujer – Entidad pública.

Todos los ejes que se trataron en las capacitaciones y las herramientas que se nos brindaron fueron útiles, y no solo en la medida del desarrollo de proyectos institucionales o réplicas, sino también en el ámbito personal.

Me aportó mucho y ahora me siento más comprometida con el logro de objetivos en mi sociedad. Interlocutor varón – GAD –

PES1A. ¿En qué medida cuenta el proyecto con una estrategia de salida y sostenibilidad bien diseñada y planificada?

Hallazgo S2. En teoría, el enfoque de portafolio debería permitir la sostenibilidad y, de hecho, es una oportunidad importante para consolidar enfoques clave e innovadores hacia una gobernanza efectiva. Sin embargo, una serie de factores han hecho que aún no se haya garantizado la plena apropiación de los

resultados. Además, cabe señalar que no se incluyó una estrategia de salida como actividad clave, lo que también obstaculizó la intervención para elaborar planes inclusivos y apropiados para la futura apropiación de los resultados.

En el documento de la intervención se hacía referencia a una estrategia de salida que citara la sostenibilidad y la ampliación a escala. Sin embargo, se infirió más bien una estrategia de salida debido a las circunstancias de la intervención y al apoyo de varios actores estatales, y en realidad no se había implementado nada para garantizar que hubiera estabilidad a largo plazo ni los esfuerzos para asegurar una ampliación más allá del cierre de las intervenciones. El documento de la intervención establecía que tanto el PNUD como el MRE, el principal socio asociado con la implementación de la intervención, promoverían actividades que fortalecerían aún más la gobernabilidad. Las dos intuiciones aportarían «la gobernabilidad resultante de acuerdos de gobernanza democrática inclusivos que configuran un portafolio de soluciones para la construcción de una nueva normalidad basada en el ejercicio efectivo de derechos, el fortalecimiento de mecanismos de protección social, la consolidación de una cohesión social que respeta la diversificación e innovaciones en la generación de alternativas a ingresos resultantes de actividades económicas formales y productivas». Sin embargo, el tiempo limitado de implementación hasta la fecha, junto con la delicada situación política y socioeconómica, ha hecho que, si bien se han sembrado semillas importantes, la apropiación política, institucional y de recursos aún no se ha cimentado.

PES1B. ¿En qué medida se dispondrá de recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el proyecto?

Hallazgo S3. Varios interlocutores consultados expresaron cierta preocupación por el hecho de que, a pesar del apoyo general para desarrollar sistemas y mecanismos, a veces se necesitaba más apoyo y los recursos no siempre estaban disponibles.

Si bien existen varios acuerdos, la crisis política en el país ha hecho que el compromiso general del gobierno no esté del todo presente, y muchas entidades a diferentes niveles temieron por la sostenibilidad debido a la falta de recursos, tanto humanos como económicos. La crisis económica y los recursos disponibles realmente influyen en los resultados que se deben mantener. La intervención es muy necesaria por la falta de recursos y el entorno del cambio lleva tiempo y la intervención es aún necesaria; actualmente el gobierno no puede promover las decisiones para asignar recursos adecuados o continuar con acciones que los tomadores de decisiones claves no adoptaron. Los interlocutores consideran que la intervención y la ambición de una gobernanza efectiva aún se encuentran en su etapa inicial y, como se explica anteriormente, muchos de los resultados pueden encontrar obstáculos debido a los desafíos políticos resultantes. No obstante, el futuro uso de algunas de las herramientas ya construidas podrá promover una mayor inclusión y posibles soluciones a la crisis política resultante. Por lo tanto, es muy importante que la comunidad internacional, el PNUD y otras agencias de las Naciones Unidas trabajen estrechamente para promover el uso continuado de las herramientas, mecanismos y capacitaciones ya desarrolladas.

PES1C. ¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones del proyecto a los productos y resultados del DPP?

Hallazgo S4. Hay una serie de riesgos sociales y políticos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los proyectos. El próximo período previo a las próximas elecciones será crucial y el papel del PNUD será fundamental para seguir promoviendo una gobernanza efectiva.

Como se mencionó anteriormente, la intervención comenzó en medio de un nuevo entorno político lleno de esperanza y compromiso para mitigar los desafíos que habían plagado a Bolivia unos años antes. Lamentablemente, el último año ha sido testigo de una serie de reveses, incluidas manifestaciones contra la menguante economía y una brecha sobre el futuro del Movimiento por el Socialismo (MAS) entre el presidente Luis Arce y el

expresidente Evo Morales. Esto ha paralizado los esfuerzos de los gobiernos para hacer frente a la creciente desesperación económica y muchos analistas predicen disturbios sociales en el período previo a las elecciones de 2025.

Muchos resultados, los cambios en los enfoques y la institucionalización de ciertos mecanismos y sistemas requieren aceptación política, y aunque algunos lo aceptan los individuos, muchos sistemas en el parlamento, e incluso el SIMAT, requieren mayor inversión para permitir el uso del sistema. Muchos requerirán software actualizado y más capacitación sobre sus usos. Dado el tiempo limitado de implementación, era de esperar que muchos de los interlocutores consideraran que los logros hasta el momento eran solo una siembra de semillas y, sin embargo, muchas de las actividades, capacitaciones o sistemas aún no han cosechado los beneficios finales, ya que el uso de estos sistemas y mecanismos apenas ha comenzado.

Además, si bien este es el caso, muchos de los enfoques, mecanismos y sistemas ya creados requerirán un enfoque estratégico, colaborativo y holístico por parte del PNUD para garantizar que resistan la prueba del tiempo y sean capaces de capear los turbulentos tiempos políticos que se avecinan.

PES1E. ¿En qué medida existen mecanismos, procedimientos y políticas para hacer avanzar los resultados logrados en materia de igualdad de género, empoderamiento de la mujer, derechos humanos y desarrollo humano por las principales partes interesadas?

Como se verá en el siguiente capítulo sobre género y derechos humanos, si bien algunas de las intervenciones abogaron firmemente por los derechos indígenas y otras cuestiones de desarrollo humano, el impacto general aún está por verse y el empoderamiento general de las mujeres no se especificó realmente en los productos y resultados de las intervenciones.

PES1G. ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las partes interesadas no sea suficiente para permitir la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?

Hallazgo S5. Existe un importante riesgo de que el nivel de apropiación no sea suficiente para mantener los beneficios de la intervención. Hasta ahora, la intervención ha tenido una duración bastante corta y su éxito va a depender de muchos otros elementos externos a la intervención.

«Hay un círculo vicioso entre desigualdad y gobernanza porque los que concentren más ingresos y más riqueza, tienen más influencia sobre las decisiones (políticas). Entonces estas desigualdades acaban reproduciéndose, por eso no solo nos preocupa la desigualdad como resultado de un proceso que no es equitativo, sino que nos interesa la desigualdad porque genera desigualdad» **(Luis Felipe López Calva, Director Regional del PNUD para América Latina y el Caribe)**

Si bien la situación política inevitablemente tendrá un impacto en el nivel de apropiación, muchos de los interlocutores consultados afirmaron que era importante realizar más inversiones, especialmente en capacitación y más diálogos. La evaluación concluye que en todos los componentes se necesita un apoyo mayor al que brinda la propia intervención. Por ejemplo, en el componente tres, si bien el apoyo al sistema de salud se consideró como una forma importante, útil y definitivamente innovadora de mejorar la eficiencia, muchos aspectos clave del servicio de salud necesitan apoyo urgente, como equipos, personal calificado y medicamentos esenciales. Con este fin, la apropiación general fue fuerte al aceptar los cambios, pero pueden ser difíciles de implementar si hay otras prioridades más apremiantes, como garantizar médicos calificados y promover hospitales que tengan la capacidad de hacer frente a ciertas emergencias y enfermedades. Sin embargo, es necesario reconocer que una organización no puede ser responsable de todas las áreas difíciles.

Además, al analizar la ruta del cambio, la agenda política invariablemente tendrá un impacto en los resultados y, si bien la intervención ha contribuido a forjar alianzas entre el sector público y privado, todavía queda un largo camino por recorrer antes de que los dos sectores creen asociaciones sólidas de forma natural. La cohesión social, aunque

forma parte de la intervención, todavía necesita fortalecerse aún más, especialmente con respecto a la brecha política que existe en este momento, y el PNUD tendrá que garantizar que el diálogo sea una parte clave de su repertorio durante el próximo año para asegurar que las divisiones no se extiendan más.

6.6. Temas transversales

Los resultados y el grado en que fueron sensibles al género y los derechos humanos se examinarán más a fondo utilizando la Escala de Efectividad de los Resultados de Género (GRES), así como el grado en que un marcador de género de 2 fue relevante. Finalmente, también se miden el cambio general hacia GEWE y los derechos humanos al que contribuyó la intervención durante su duración, y los posibles logros a medio y largo plazo.

GEDDHH1. ¿En qué medida la acción ha abordado las cuestiones relativas a los derechos humanos, la inclusión de género, la igualdad de la mujer y su empoderamiento en todos los aspectos del diseño, el desarrollo, la implementación y la gestión de la intervención?

Hallazgo GEDH1. Los fuertes vínculos entre la existencia de desigualdades y una gobernanza efectiva son evidentes y, por esta razón, la intervención se centró sustancialmente en la cohesión social para abordar las cuestiones de desigualdad. Si bien esta fue una característica clave de los componentes 3 y 4, y algunas de las actividades de los otros dos componentes abordaron cuestiones de desigualdad y discriminación, todavía hay muchas áreas que deben abordarse antes de que se pueda lograr un cambio transformador.

Las desigualdades se presentan de diversas formas en Bolivia. Si bien se han observado avances en la reducción de la pobreza en comparación con otros países en la región, el Programa Mundial de Alimentos afirma que el 36,3 % de su población

vive en pobreza moderada y el 11 % en pobreza extrema. El país es propenso al cambio climático, que tiende a exacerbar los impactos de la pobreza rural y la inseguridad alimentaria, reducir la disponibilidad de agua potable, aumentar las enfermedades transmitidas por vectores y desencadenar incendios forestales que disminuyen la disponibilidad de tierras cultivables. Las mujeres, que actualmente ocupan el 46,15 % de los escaños en la cámara baja (una caída de 6,9 puntos porcentuales desde 2014) y el 56 % en la Cámara de Senadores, han liderado la región y el mundo en participación política femenina. Sin embargo, existen todavía muchas desigualdades y muchas mujeres se encuentran realizando trabajos informales para llegar a fin de mes. Bolivia actualmente se ubica en el puesto 105 en el índice de desigualdad de género con un puntaje de 0,418, ubicándose en el ranking de desarrollo humano medio. Según datos de la Organización Panamericana de la Salud realizados en doce países de la región, Bolivia tiene la mayor prevalencia de violencia doméstica contra las mujeres entre los países de América Latina (la encuesta encontró que las mujeres alguna vez casadas o en unión que informaron haber experimentado violencia física o sexual por parte de una pareja íntima representaban más de la mitad de las mujeres en Bolivia con un 53,3 %) ¹⁷.

La desigualdad y la discriminación no solo afectan a las mujeres en todas sus interseccionalidades, sino también a la comunidad LGTIQ+, la población indígena o personas con discapacidad, son más profundas, especialmente en la población indígena de Bolivia. En 2021, el PNUD afirma que el 44 % de la población está representada por comunidades indígenas, pero representan el 75 % de las personas multidimensionalmente pobres ¹⁸.

La discriminación y desigualdad existentes en Bolivia solo exacerban la necesidad de una gobernanza efectiva, ya que este tipo de desigualdades tienden a impedir que las personas afectadas accedan a servicios educativos y de salud clave, así como a disminuir sus posibilidades de crecimiento y oportunidades laborales. Además, a medida que la crisis económica se

¹⁷https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/18386/CD549Rev2_esp.pdf?sequence=8&isAllowed=y.

¹⁸ [https://www.undp.org/latin-america/press-releases/poverty-](https://www.undp.org/latin-america/press-releases/poverty-index-reveals-stark-inequalities-among-ethnic-groups)

[index-reveals-stark-inequalities-among-ethnic-groups](https://www.undp.org/latin-america/press-releases/poverty-index-reveals-stark-inequalities-among-ethnic-groups)

profundiza, las mujeres, las comunidades indígenas y otros grupos en situación de vulnerabilidad tienden a enfrentarse a más problemas y a la incapacidad para acceder a servicios importantes, y normalmente son los primeros y principales grupos afectados por la crisis climática.

PEGDDHH1A. ¿En qué medida se han tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y los DD. HH. en el diseño, la aplicación y el monitoreo del proyecto?

Hallazgo GEDH2. El género es evidente en el diseño, sin embargo, no hay ninguna referencia específica a la igualdad de género o al empoderamiento en el marco de resultados. Si bien algunas actividades se dirigieron directamente a las mujeres, la interseccionalidad no pareció desempeñar ningún papel, y en las actividades dirigidas a otros grupos no se llevó a cabo un análisis más estratégico a través de una perspectiva de género. Como resultado, si bien se incorporó la perspectiva de género en la intervención, algunos de los resultados impactantes en materia de género quedaron bastante diluidos. El cambio transformador que denota una mayor igualdad o empoderamiento no fue monitoreado ni analizado y, por lo tanto, muchos de los resultados se presentaron como neutrales en cuanto al género.



Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas

Meta 5.1. Poner fin a todas las formas de discriminación contra

todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

Meta 5.2. Violencia contra mujeres y niñas

Meta 5.4. Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.

Meta 5.5. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

Meta 5.c. Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

El ODS 5 no se incluyó como uno de los ODS clave en el diseño de la intervención y, aunque, como se mencionó anteriormente, a la intervención se le otorgó un marcador de género de 2, no siempre abordó todos los objetivos de los ODS. La meta 5.4 no se abordó tan ampliamente, se realizaron algunas actividades dirigidas a las mujeres en los negocios y se les dio apoyo en el evento con TECNIA para ayudar a organizar nuevas empresas con mujeres. El diseño del proyecto no mostró una intención real de abordar la igualdad de género y/o su empoderamiento. Por supuesto, era evidente que el género estaba incorporado en los cuatro componentes, pero había poca evidencia de que algunas cuestiones clave como la desigualdad, el empoderamiento, la violencia contra las mujeres o, incluso, la pobreza de las mujeres, se abordaran directamente.

Además, si bien en el componente 3 se examinaron las cuestiones de salud y el acceso a la salud fue un aspecto clave, a pesar de que se desglosaron los indicadores clave de salud por sexo y edad no se aplicó necesariamente una perspectiva de género al análisis, aparte de recopilar información sobre los tipos de enfermedades y las personas afectadas. No parecía haber un análisis de si enfermedades como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, etc., afectarían más a las mujeres que a los hombres, o si se verían afectadas de manera diferente.

El PNUD está bien posicionado para analizar el género, dada la reciente concesión de la aprobación UN SWAP SEAL, sin embargo, tanto en el documento de la intervención, como en los indicadores y en el seguimiento de los resultados, los resultados no se vieron necesariamente a través de una lente de género. Al parecer no se aprovechó el importante número de mujeres,

tanto en la cámara de diputados como en la cámara de senadores., ya que la redacción de la ley sobre el litio, por ejemplo, no pasó necesariamente por un análisis de género específico para ver cómo podría afectar a las mujeres.

Por supuesto, esto no quiere decir que las mujeres se vieron impactadas negativamente, no fue así, y muchas de las actividades beneficiaron a ambos sexos ; sin embargo, en los informes, no hay una referencia clara a cómo las mujeres se pudieron ver afectadas de forma diferente por los resultados o a cómo estos resultados beneficiaron a las mujeres en particular. Considerando las desigualdades existentes en Bolivia y el potencial de las mujeres parlamentarias para impulsar políticas y leyes que integren una perspectiva de género, es crucial que se aproveche este recurso de manera más efectiva para avanzar en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito legislativo.

PEGEDDHH1B. ¿Los datos del marcador de género asignados a este proyecto son representativos de la realidad?

Hallazgo GEDH3. Si bien la intervención destaca la importancia del género, algunos de los resultados de género están algo diluidos y no existe un objetivo específico que apunte al cambio transformador en ninguno de los cuatro componentes.

Al examinar el diseño de la intervención, el proyecto afirma que tiene un marcador de género de 2. El PNUD tiene una escala de cuatro puntos, siendo el marcador de género 3 el más alto para «proyectos que tienen la igualdad de género como objetivo principal» y el marcador de género 0 para «proyectos que no se espera que contribuyan notablemente a la igualdad de género». Se supone que el marcador de género 2 es un proyecto «que tiene la igualdad de género como un objetivo importante».

Al examinar el marco de resultados, si bien no hay una referencia específica al género, los componentes 2 y 3 se refieren a «las brechas de

desigualdad» y a la importancia de una «gobernanza inclusiva», respectivamente. Uno de los indicadores del punto 4.2. solicita que los datos estén desglosados por sexo y edad, y aunque se hace referencia a la desigualdad en general, no hay ninguna referencia específica al género o la población o grupos en situación de vulnerabilidad, ni se aborda la desigualdad de género en ningún nivel. Aunque esto está implícito en algunos de los indicadores, como el 3.2., que se esfuerza por observar la reducción de vulnerabilidades.

«El tema de género es amplio y hay que darle muchos abordajes, pero el PNUD toma mucho en cuenta la igualdad y la equidad de género».
Encuestado varón.

Cuando se preguntó a los interlocutores sobre la importancia del género en la intervención, aunque todos reconocieron su pertinencia y que el género fue transversalizado durante toda la intervención, muchas personas comentaron que no había un objetivo específico para examinar realmente la desigualdad y el empoderamiento de las mujeres. Cuando se hizo la pregunta a los encuestados de las plataformas de jóvenes y periodistas, casi el 80 % consideró que la intervención había tenido en cuenta el género. Sin embargo, al hablar con varios interlocutores, incluidas personas que habían asistido a las capacitaciones en el marco de las plataformas, muchos confundieron los términos de género y eran más conscientes de las actividades orientadas al género que de las actividades con perspectiva de género o transformadoras de género.

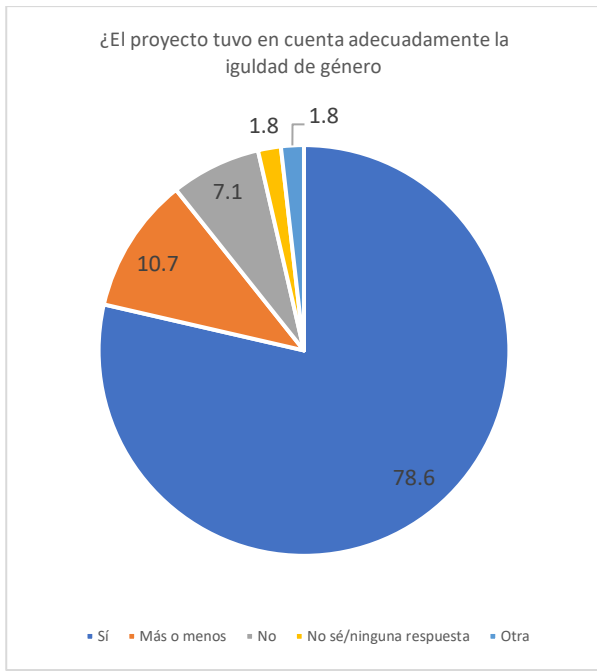


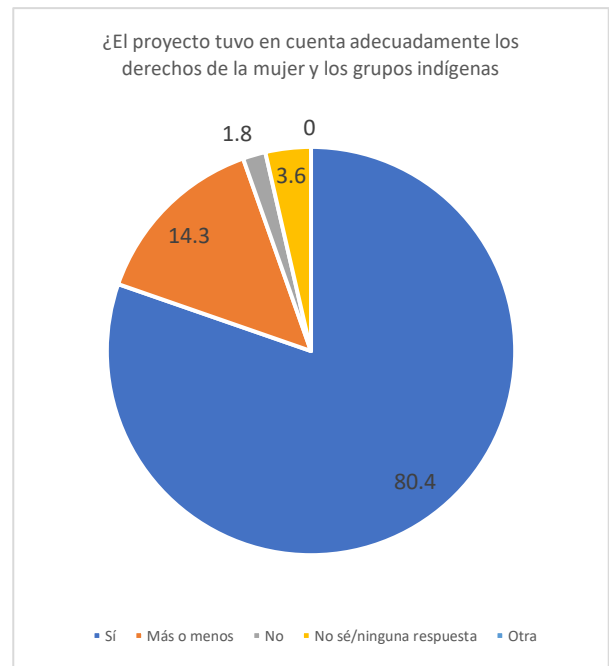
Ilustración 10: abordaje del género en la intervención.

«Es difícil garantizar la equidad de participación de ambos sexos porque estos espacios deben garantizar la participación de personas que estén verdaderamente interesadas en estos temas, por ello a veces pueden ser más mujeres o a veces más hombres». **Encuestado varón.**

«Me gustó mucho la inclusión, ya que, en todos los encuentros, fue lo primero que pude observar y es algo que debo destacar». **Encuestado varón.**

Las cuestiones de los jóvenes y las comunidades indígenas, si bien no necesariamente se mencionan explícitamente en el marco de resultados, se incluyeron en el diseño de las actividades y, de hecho, se tuvieron en cuenta en el análisis de la intervención, especialmente en la fase inicial. Es importante destacar que el informe inicial no se ha traducido en un análisis detallado de las etapas y fases de cada grupo poblacional. Esta falta de detalle limita la comprensión completa del progreso y los desafíos enfrentados por cada grupo. En cambio, el informe inicial consistió en los cambios establecidos en el Documento del Proyecto, pero no proporcionó

ningún análisis ni más información sobre los hallazgos del análisis realizado en la fase inicial. En general, las plataformas estaban satisfechas con el nivel en que se tuvieron en cuenta los grupos indígenas, y se estaban llevando a cabo una serie de actividades bajo los componentes 2, 3 y 4 para mejorar el acceso de estos grupos al empleo, los procesos de toma de decisiones y la atención médica. Sin embargo, el seguimiento general de las actividades y el marco de resultados no asignó ningún marcador específico para ninguno de estos grupos, incluidas las mujeres y otros grupos específicos. Dado el gran número de mujeres presentes en el parlamento y, de hecho, que el parlamento está compuesto por un 20 % de personas menores de 35 años, la intervención tal vez podría haberse focalizado a estos grupos para avanzar en la agenda sobre desigualdades y discriminación que inevitablemente alimentaría los resultados de la intervención.



PEGEDDHH1C. ¿En qué medida ha fomentado el proyecto un cambio positivo en materia de género y DD. HH.?

Hallazgo GEHR4. Si bien la evaluación concluye que los resultados transformadores de género no se registraron o no se focalizaron particularmente, la intervención ha demostrado

algunos resultados positivos con respecto a diferentes grupos, como los derechos de los jóvenes y los indígenas, y ha allanado el camino para cambios positivos y enfoques para garantizar una mejor cohesión social, a través de los vínculos que diferentes grupos han podido forjar.

Como se ha mencionado a lo largo de este informe de evaluación, la intervención está marcando el camino para el cambio y ha logrado, a través de sus esfuerzos, pequeños avances con el potencial de transformar sistemas, enfoques y el acceso a información crucial. Estos avances, a su vez, influirán en la formulación de futuras políticas y la redacción de leyes.

La intervención ha producido una serie de resultados clave, como el proyecto de ley sobre el litio, y ha facilitado la elaboración de memorandos de entendimiento entre diversos actores. Además, ha establecido sistemas que permitirán a los gobiernos locales y a otros participantes seguir los conflictos y contribuir a la mitigación de situaciones emergentes. La intervención también ha contribuido a cambiar los enfoques y a construir nuevas relaciones entre diferentes grupos, instigando y forjando nuevas alianzas.

El ejemplo que evidencia la mayor cohesión social son los lazos que se han formado entre las y los jóvenes tan diversos que coincidimos en los espacios de formación del PNUD. A nivel departamental, lo que más me agradó fue conocer a mis compañeros y sus distintas realidades y perspectivas como personas que han crecido en la ciudad y cómo reciben mis aportes de mi propia experiencia. Hemos aprendido mucho entre todos sobre problemáticas que suceden dentro de nuestra misma región, que antes desconocíamos. Ahora buscamos la manera de aportar y apoyarnos unos a otros desde nuestras organizaciones, porque más que diferencias, encontramos como fin común el querer accionar como jóvenes para la transformación desde las bases hacia un cambio positivo dentro de nuestra sociedad boliviana y latinoamericana. – Encuestado varón - Plataforma de Jóvenes

7. Lecciones aprendidas (LA)

¹⁹ En diciembre 2023 el PNUD recién oficializó las herramientas...

LA1. La gobernanza efectiva depende de muchos factores externos, algunos de los cuales no siempre pueden tenerse en cuenta en el diseño de una intervención. No obstante, dada la trayectoria política y socioeconómica de Bolivia hasta la fecha, elaborar las herramientas para construir y mantener una gobernanza efectiva es un trabajo en progreso y requiere un enfoque a largo plazo, holístico, multidimensional y multiactor. Un enfoque de portafolio para este tema es clave, pero todas las partes deben ser conscientes del tiempo necesario para consolidar los cambios necesarios.

LA2. Un enfoque de portafolio es complejo y requiere aceptación, perseverancia y comprensión para tener éxito. El concepto todavía es nuevo y al iniciar la intervención no existían las herramientas para implementar un portafolio, y como resultado, muchos actores internos y externos tuvieron dificultades para implementarlo debido a la falta de conocimiento y comprensión sobre cómo funcionaba¹⁹. Requiere que el PNUD y sus socios reconozcan la necesidad de adaptarse a los desafíos que la intervención intenta abordar, y también requiere una fase de comprensión y aprendizaje profundo para capturar las diferentes dinámicas que impulsan el funcionamiento de los sistemas para promover una gobernanza más efectiva.

LA3. El año 2023 marcó la acreditación interna del PNUD Bolivia a nivel global como «Sello de Género». Se constituyó un equipo focal de género (EFG), un espacio plural e interdisciplinario con participación abierta. A pesar de que el documento del proyecto se centró en la cohesión social y las brechas de género, muy pocos resultados sensibles al género se reflejaron en el diseño del marco de resultados y, como consecuencia, el género no siempre se incorporó por completo en la intervención para garantizar un cambio significativo.

Desde marzo de 2024, la Oficina de País cuenta con una Asociada de Género. Esta persona debe participar en cualquier nueva intervención desde el inicio, asegurándose de contribuir con sus aportes al diseño del marco, así como a las

Propuesta de redacción Equipo Proyecto.

actividades individuales, para garantizar resultados sensibles al género que identifiquen las disparidades de género, aborden las brechas de género y las desigualdades de género. Es importante garantizar una mayor alineación con los ODS clave, así como con la agenda de “no dejar a nadie atrás”. Los resultados que impactan en el género deben estar bien documentados y comprenderse en el contexto de la interseccionalidad para garantizar que el PNUD pueda captar adecuadamente el cambio transformador cuando se produzca.

LA4. Los derechos humanos estuvieron bien representados en varias actividades, especialmente aquellas centradas en los componentes 2, 3 y 4 de la intervención. La inclusión de diferentes tipos de personas, especialmente aquellas a las que normalmente no se les da voz, fue importante y, a través de las diferentes plataformas y encuestas, así como de la evaluación de los resultados, la intervención llegó a los grupos más vulnerables. Si bien los informes anuales y los sistemas de seguimiento y evaluación podrían acentuar aún más los avances clave en las áreas de derechos humanos, el enfoque general comprendió la importancia de la inclusión y la participación para fortalecer una gobernanza efectiva. Actividades similares y un enfoque en la participación inclusiva serán clave para seguir adelante.

LA5. Aunque la intervención se diseñó como un portafolio, la falta de herramientas oficiales para portafolios del PNUD en su inicio tuvo su impacto. Los portafolios deberían fomentar el aprendizaje y la adaptación continuos, y si bien se consideró que esto estaba presente hasta cierto punto, la gestión general de la intervención reflejó la de un enfoque de proyecto en lugar de un enfoque de portafolio, degradando algunos de sus resultados importantes hasta la fecha.

LA6. La necesidad de involucrar a más organizaciones de la sociedad civil (incluidos aquellos que abogan por los derechos de las mujeres) y empresas públicas y privadas es imprescindible para aprovechar los logros ya obtenidos tanto a nivel territorial como nacional. A través del mapeo de organizaciones de la sociedad civil de más de 200 OSC, es necesario fortalecer la red aún más para asegurar la

aceptación de diferentes actores y de mejores vínculos entre los componentes y la promoción de los logros ya alcanzados hasta la fecha.

LA7 El PNUD está bien posicionado para ser un actor neutral y estratégico para la promoción de una gobernanza efectiva en diferentes niveles. Tener un enfoque flexible y coherente para los objetivos que la intervención quiere lograr es importante, y un mejor seguimiento y reporte de los logros ya obtenidos y la comunicación de los mismos a los socios involucrados ayudará a promover la sostenibilidad y la confianza entre los actores clave.

LA8. Es importante lograr un equilibrio entre las necesidades de los beneficiarios y asegurar la aceptación de los donantes. Es vital contar con una estrategia de comunicación más sólida, con informes más orientados a los resultados y la gestión de las expectativas desde el comienzo de una intervención. Si bien es importante mantener la flexibilidad y la capacidad de adaptarse al entorno, es necesario hacer más hincapié en cómo lograr que el enfoque de portafolio funcione para todos antes de iniciar la intervención. Es necesario priorizar el enfoque en las necesidades de los beneficiarios y comprender que los resultados de un enfoque de portafolio no deben depender de los donantes. No obstante, es de vital importancia llegar a un acuerdo previo sobre una serie de temas que se tratarán en el marco de la intervención y tener flexibilidad por parte de todas las partes para garantizar una estrategia integral y holística manteniendo el enfoque.

8. Buenas prácticas (BP)

BP1. La participación de diferentes niveles de entidades, desde el gobierno nacional, hasta los GAD, ha demostrado ser eficiente, estratégica y promueve la sostenibilidad a largo plazo.

BP2. El uso de herramientas innovadoras y el diseño de nuevas plataformas, paneles y sistemas como el Open Data (cohesión social, sistemas económicos locales) Simat, Prospectiva, Inteligencia Artificial, el uso de cursos tanto en persona como en línea y comunidades en acción etc., es eficiente y permite un mejor acceso y fiabilidad, especialmente en lo que respecta al acceso a la información, informando a los

ciudadanos sobre sus derechos y brindándoles la oportunidad de participar en las decisiones.

BP3. Las visitas de intercambio, el intercambio de ideas y competencias en la región permiten el aprendizaje y el crecimiento, al igual que construir nuevas asociaciones para abordar los problemas regionales.

9. Conclusiones

Relevancia. La relevancia general de la intervención fue alta. Se consideró pertinente el momento de la intervención y todas las partes interesadas coincidieron en que era necesario aprovechar una gobernanza eficaz dada la historia política y socioeconómica del país. Si bien la intervención captó algunos de los desafíos clave que debían abordarse y se alineó muy bien con el actual documento del Programa de País, las complejidades políticas han obstaculizado algunos de los resultados importantes que emanan de su implementación. El PNUD identificó correctamente la necesidad de un enfoque de portafolio; sin embargo, aunque algunos elementos de este enfoque eran evidentes, como trabajar en fortalecer la participación inclusiva y la transparencia, la falta de herramientas oficiales desde el lanzamiento de la intervención y la falta de tiempo, la crisis económica y, a veces, la falta de la voluntad política para avanzar con los proyectos de leyes ha socavado algunos de sus logros de más alto nivel hasta la fecha.

La intervención se alineó bien con los ODS 1, 8 y 16, sin embargo, también podría haberse alineado con los ODS 5, 10 y 13. Si bien el diseño inicial contaba con un marcador de género de 2, faltaba un enfoque que definiera la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como uno de sus principales objetivos, y los resultados en materia de género y derechos humanos quedaron bastante diluidos.

Eficiencia. La eficiencia de la intervención fue calificada como satisfactoria, considerando que el proyecto tuvo una reducción de casi 50 000 USD en el presupuesto inicial, se lograron resultados estratégicos y relevantes. La gestión general de la intervención se consideró eficiente, siendo importante la división de responsables por componentes para seguir eficientemente el resultado de cada uno. La interconexión entre los cuatro componentes era evidente y el diseño garantizaba un enfoque holístico para abordar la gobernanza deficiente. Algunas actividades se alineaban con otras en el marco de los diferentes componentes y los resultados de una actividad se incorporaban a los de las demás. Centrar los resultados futuros en el fortalecimiento de estas alineaciones y garantizar un enfoque

multidimensional, de múltiples actores y, sobre todo, de cartera, no haría más que consolidar los resultados y contribuir a crear las condiciones para promover una gobernanza eficaz. Se consideró que la presentación de informes fue adecuada, pero no siempre seguía un enfoque de gestión basado en resultados y, por lo tanto, era bastante difícil descifrar los resultados de cada uno de los componentes.

Eficacia. La eficacia general de los cuatro componentes también se consideró satisfactoria y, en la fase inicial, se alcanzaron todos sus indicadores. La segunda mitad de la intervención estuvo marcada por una disminución del estatus socioeconómico del país, acompañada de una creciente división política que impidió que algunos de los resultados de la intervención ganaran fuerza en su totalidad. No obstante, cabe señalar que todas las actividades se ejecutaron y muchas de ellas han sembrado las semillas del cambio en diversos sistemas y enfoques, y han contribuido a forjar alianzas nuevas y más fuertes, así como a la capacidad de informar nuevas políticas en el futuro.

El proyecto de ley sobre el litio es uno de los éxitos clave de la intervención, junto con una serie de actividades dirigidas a las comunidades indígenas que vinculan áreas clave de interés del componente 1 con el componente 2. El enfoque en la construcción de sistemas eficientes para promover la salud fue una cuestión clave, especialmente porque el sistema prácticamente había colapsado a raíz de la COVID-19. Se valoró mucho la creación de sistemas para rastrear datos sanitarios importantes y adaptar los sistemas para promover la eficiencia y mejores resultados sanitarios, aunque a algunos interlocutores les preocupaba que cuestiones más inminentes, como el apoyo a los médicos, a los hospitales y la falta de personal cualificado y dispositivos médicos podrían socavar parte del importante trabajo realizado en el marco del tercer componente.

La incorporación de diferentes herramientas que examinen y fortalezcan la inclusión de la multiculturalidad que tanto caracteriza a la sociedad boliviana fue crucial. La cohesión social está en el centro de toda la intervención, y si bien en la mayoría de los componentes se entrelazaron

diferentes actividades para fortalecer la cohesión social, todavía queda mucho por hacer. Identificar los logros y mapear lo que se ha logrado hasta la fecha es importante para garantizar que el PNUD pueda continuar desempeñando un papel importante en el próximo capítulo de la historia política de Bolivia. Fomentar una cultura de paz nunca ha sido tan crítico y necesario como lo es ahora en el actual clima político y socioeconómico.

Sostenibilidad. La sostenibilidad se considera satisfactoria, aunque hay una serie de salvedades. Al evaluar si se han producido cambios significativos como resultado de la intervención, los diferentes sistemas, los proyectos de ley y las nuevas alianzas y compromisos con actores externos, como los parlamentarios en Chile y los MdE con el gobierno local, la sociedad civil, y los grupos indígenas, los jóvenes y los periodistas, han obtenido resultados positivos y tangibles que permanecerán más allá del cierre de esta intervención en particular. No obstante, con el enfoque de portafolio que apunta a fomentar el cambio, el aprendizaje y la adaptación continuos, el actual estancamiento político tiene el potencial de reducir algunos de los impactos a largo plazo de la intervención. Esto se ve exacerbado por la actual crisis socioeconómica que está erosionando aún más el tejido social del país, lo que a su vez podría alimentar una revuelta similar a la de 2019 y tener efectos devastadores en el futuro de una gobernanza eficaz en el país.

Género y derechos humanos. Género y derechos humanos se considera satisfactorio. Si bien el impacto sobre la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres es bastante limitado, la intervención ha contribuido positivamente a resultados más sostenibles con respecto a las comunidades indígenas y las cuestiones del cambio climático. Las cuestiones de los derechos humanos y de no dejar a nadie atrás están sutilmente entrelazadas en el diseño de las actividades de cada uno de los componentes; sin embargo, en gran medida no se informa más sobre los resultados y el tipo de cambio transformador que se ha logrado. El cambio climático, que tiene un enorme impacto en el país, ha sido un elemento importante de la intervención y ha sido cuidadosamente integrado en algunos de los componentes. El hecho de que el cambio climático y su devastación recaiga desproporcionadamente

sobre las comunidades indígenas y las mujeres no está bien reconocido en el Documento del Proyecto, sin embargo, su inclusión y su protagonismo en los resultados de la intervención es pertinente.

10. Recomendaciones

La siguiente sección describe las recomendaciones generales derivadas de los hallazgos y conclusiones del informe. La evaluación se ha esforzado por presentar recomendaciones tangibles y viables que reflejen la capacidad y la experiencia del PNUD y que también se alineen con el CPD. Cada recomendación se basa firmemente en la evidencia presentada en el informe y tiene como objetivo abordar la capacidad de la intervención para traducir completamente los productos en resultados. Cabe señalar que el compromiso general de la intervención para promover una gobernanza efectiva, así como la capacidad estratégica para una cultura de paz y prevenir y gestionar conflictos es bien conocido y, en cierta medida, se ha logrado a través de esta intervención. Sin embargo, como se establece bajo el criterio de sostenibilidad, muchos de estos temas para ser sostenibles deben seguir recibiendo apoyo. Con este fin, muchas de las recomendaciones adjuntas describen sugerencias sobre cómo llevarlo a cabo. También se debe tener en cuenta que se han identificado una serie de mejoras para fortalecer el enfoque de

portafolio, que se detallan principalmente en el apartado de eficiencia.

Se presentarán recomendaciones al grupo de referencia de evaluación y se realizará una presentación con la alta gerencia y los directores para discutir las conclusiones y recomendaciones generales de la evaluación. Dado que la intervención está a punto de terminar, las recomendaciones servirán como buenas prácticas y/o recomendaciones que se podrían implementar para el nuevo documento de proyecto para la gobernanza efectiva. Las recomendaciones también podrían servir para algunos proyectos ya iniciados vinculados con los mismos temas, o incluirse como posibles propuestas para algún proyecto en curso. Se enviará un *audit trail* con todos los comentarios proporcionados al grupo de referencia de evaluación, que describirá cómo se abordaron todas las recomendaciones y sugerencias en el informe. Las recomendaciones giran en torno a cada criterio de CAD y pretenden mejorar el diseño, la implementación futura de los resultados y productos del proyecto y el seguimiento de una intervención similar en el futuro.

Recomendaciones/Subrecomendaciones	Criterio asociado/Hallazgo/Conclusión	Grupo objetivo	Prioridad
Pertinencia			
<i>Recomendación 1. Para abordar los problemas clave y las causas profundas de la débil gobernanza en Bolivia, es sumamente necesario y debe promoverse un enfoque de portafolio. El PNUD Bolivia tiene la oportunidad de ser pionero en la promoción de un enfoque de portafolio refinado, estratégico y exitoso.</i>			
<u>Justificación: para promover una gobernanza efectiva en Bolivia es esencial adoptar un enfoque de portafolio. Este enfoque debe estar dirigido a una gran variedad de partes interesadas y debe incluir a la sociedad civil (incluidos aquellos que abogan por los derechos de las mujeres), el mundo académico, los medios de comunicación, las comunidades vulnerables, así como a los parlamentarios y los gobiernos locales y nacionales. Las lecciones aprendidas de esta intervención deben traducirse en estrategias eficaces para promover el enfoque y debe proporcionarse más capacitación para facilitar la comprensión del enfoque de portafolio, tanto para el personal interno como para los principales socios externos. Debe buscarse orientación sobre otros enfoques exitosos adoptados en los PNUD de todo el mundo y debe</u>	Hallazgos PE1, PE5, PE6 y EFF1, EF2	PNUD con el apoyo de los socios internacionales	Alta

<p><u>promoverse un mayor uso de un enfoque de portafolio más coherente, cohesivo e innovador. Debe utilizarse la innovación y la información disponibles a través del laboratorio de innovación y aprovechar la introducción de una nueva gestión en el PNUD y algunos donantes para promover el enfoque en el futuro a medio y largo plazo.</u></p>			
Eficiencia			
<p><i>Recomendación 2. Garantizar una mejor alineación con los resultados en lugar de los productos y asegurar que el enfoque de portafolio muestre informes basados en resultados y promueva herramientas innovadoras e inclusivas para monitorear el progreso.</i></p>			
<p>Justificación: los informes generales deben reflejar un seguimiento basado en los resultados y presentar indicadores por componente/actividad en los informes anuales con más infografías, cifras e historias de cambios más significativos para ilustrar el cambio, especialmente en lo que se refiere a las mujeres y las comunidades indígenas. (Considerar una sección separada sobre las contribuciones a las mujeres, los grupos indígenas, los jóvenes y los grupos vulnerables). Se debe considerar la revisión del enfoque para monitorear los portafolios y asegurar que el seguimiento y la evaluación reflejen los cambios y el progreso en todos los niveles. Realizar evaluaciones periódicas (una evaluación externa de mitad de período y misiones internas de evaluación del PNUD). Además, se deben buscar soluciones innovadoras para recopilar información y herramientas pertinentes, como los cambios más significativos, la referencia a los resultados de la encuesta (pruebas previas y posteriores), así como la posible recopilación de resultados (<i>outcome harvesting</i>).</p>	Hallazgos EFF5 y EFF6	PNUD	Alta
<p><i>Recomendación 3. Asegurarse de que los mecanismos de gobernanza de los portafolios reflejen las complejidades del enfoque, garantizando diferentes niveles de supervisión y reuniones periódicas con diferentes socios y la comunidad internacional para garantizar un enfoque estratégico coherente e integral. Las herramientas de comunicación periódicas e innovadoras deben reflejar la importante labor realizada en el marco del portafolio y mostrar los resultados, destacando al mismo tiempo los desafíos clave, así como los obstáculos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas.</i></p>			
<p><u>Justificación: siempre que sea posible, garantizar que las reuniones del directorio se celebren dos veces al año; si no es posible, las reuniones deben realizarse al menos una vez al año y cada seis meses proporcionar un documento de comunicación que refleje el estado de los indicadores, el progreso en la contribución al desarrollo profesional continuo y otros objetivos de alto nivel, así como los desafíos, obstáculos y posibles ajustes para garantizar que todos estén al tanto de la información más reciente. Considerar incluir una estrategia de comunicación para</u></p>	Hallazgos EFF2 y EFF7	PNUD y otros socios	Media/alta

<p><u>hacer visibles de manera efectiva los resultados del portafolio. Dado que tanta información emana de esta intervención en particular, se justifica un enfoque de comunicación específico.</u></p>			
Eficacia			
<p><i>Recomendación 4 – Componente 1: capacidades deliberativas. La participación y el diálogo continuos con el Parlamento y los partidos políticos son fundamentales para una gobernanza efectiva. Es necesario promover la inclusión y la participación diversa. Se debe seguir apoyando la consolidación de los logros y los sistemas, así como aprovechar los buenos oficios del PNUD para apoyar la adopción de leyes y promover su aplicación.</i></p>			
<p><u>Justificación: si bien a veces puede resultar difícil colaborar con la ALP, es fundamental que en el período previo a las elecciones se establezca un diálogo con actores clave del gobierno, el parlamento y los partidos políticos para mitigar y resolver conflictos y promover el diálogo pacífico y una cultura de paz. Además, proyectos de ley como el proyecto de ley sobre el litio son una oportunidad clave para que el país impulse su extracción. La extracción todavía se considera un conflicto y, por lo tanto, el PNUD debe brindar apoyo para desarrollar una estrategia de comunicación e implementación sobre la mejor manera de promover la ley, manteniendo al mismo tiempo su neutralidad y asegurando el cumplimiento de la protección de los derechos humanos de la comunidad en el área de extracción. Tanto la intervención de Gobernanza Efectiva como el nuevo Representante Residente deben liderar estos esfuerzos con el aporte de las partes interesadas clave para garantizar que el proceso sea lo más inclusivo posible. Se pueden encontrar puntos de influencia similares con otras leyes y políticas.</u></p>	<p>Hallazgo EFC7 y hallazgos generales expresados en la sección de los component es 1 y 2</p>	<p>PNUD con los socios clave y la ALP, así como las partes interesadas clave, como los CSO y la Academia</p>	<p>Alta</p>
<p><i>Recomendación 5. Garantizar un enfoque más sensible a las cuestiones de género y derechos humanos aprovechando la participación política de las mujeres para promover una toma de decisiones más eficaz y sensible a las cuestiones de género y derechos humanos y fomentar la gobernanza efectiva.</i></p>			
<p><u>Justificación: garantizar un enfoque más sensible a las cuestiones de género y derechos humanos en todas las actividades de este componente, fortaleciendo la capacidad de las parlamentarias para promover las cuestiones de género y derechos humanos en la legislación y las políticas, así como alentar una mayor representación de las mujeres en los gobiernos locales y en los niveles de alcaldía. Dado el clima político actual, las actividades también podrían ampliarse para abordar la violencia política contra las mujeres (en línea y en persona) y otros grupos potencialmente discriminados.</u></p>	<p>Hallazgos generales expresados en la sección del component e 1</p>	<p>PNUD, entidades locales y agencias como ONU Mujeres</p>	<p>Alta</p>
<p><i>Recomendación 6 – Componente 2: reactivación de la economía. Garantizar que se mapeen todas las actividades y se recopilen las lecciones aprendidas para incorporarlas a la siguiente</i></p>			

<i>fase, garantizando un enfoque que tenga en cuenta las cuestiones de género y los derechos humanos.</i>			
<i>Justificación: identificar algunas de las asociaciones clave que ya existen entre diferentes grupos y explorar métodos para ampliarlas a otros grupos o áreas, y garantizar que las asociaciones ya creadas a través de los memorandos de entendimiento sean viables y gocen de los beneficios previstos en ellos. Todas las actividades deben desarrollarse desde una perspectiva de género para comprender las posibles implicaciones para todos los géneros y las acciones apropiadas que deben adoptarse, para así garantizar un cambio transformador para todos los géneros y otros grupos, como las comunidades indígenas, las personas con discapacidad, los jóvenes, etc. (Considerar la posibilidad de incluir un objetivo específico en el componente 2 que se dirija específicamente a las mujeres y a grupos específicos).</i>	Hallazgos generales expresados en la sección del component e 2	PNUD	Media/ alta
Recomendación 7 – Componente 3: diseños Institucionales. Consolidar los avances ya logrados asegurando que las lecciones aprendidas se registren para que los sistemas puedan alinearse mejor con las necesidades de los beneficiarios y replicarse en otras ETAS.			
<u>Justificación: replicar algunos de los sistemas y logros clave en todos los departamentos, garantizando que se realicen talleres sobre lecciones aprendidas invitando a otros departamentos a fin de garantizar la adaptabilidad, la cohesión y la cooperación entre departamentos.</u>	Hallazgos generales expresados en la sección del component e 3	PNUD y beneficiarios relevantes	Alta
Recomendación 8 – Componente 4: cohesión social. Una cultura de paz es primordial para el próximo período y debe forjarse a través de los diversos sistemas ya desarrollados, y complementarse y fortalecerse mediante el diálogo interno y la promoción de una cultura de paz a través de la resolución y mitigación de conflictos.			
<u>Justificación: asegurar el apoyo y la capacitación continua para el uso del software y la capacitación que ya se brindó durante esta intervención. La resolución y mitigación de conflictos es de suma importancia, por lo que es esencial continuar y ampliar los diálogos para disminuir los conflictos y conseguir una cultura de paz antes de las elecciones de 2025. Esto debería incluir una variedad de actores diferentes, incluida la sociedad civil, el mundo académico, representantes de diferentes comunidades y grupos minoritarios, así como los gobiernos locales y los partidos políticos. También se debe seguir apoyando a los medios de comunicación y las plataformas juveniles para permitir su desarrollo de capacidades y participación en debates y diálogos para promover una cultura de paz. También deben incorporarse plataformas de mujeres para promover una cultura de paz. También es importante</u>	Hallazgos generales expresados en la sección del component e 4	PNUD con partes interesadas/beneficiarios clave	Alta

<p><u>abordar las plataformas de redes sociales, los comentarios sexistas y discriminatorios, así como el discurso de odio, la información errónea y la desinformación.</u></p>			
<p><i>Recomendación 9 – Sostenibilidad. Promover el uso consistente de las lecciones aprendidas y el aprendizaje continuo para promover la apropiación nacional y el desarrollo sostenible de herramientas de gobernanza eficaces.</i></p>			
<p><u>Justificación: promover y alentar el aprendizaje continuo con documentos consultivos clave para garantizar que las lecciones aprendidas se respeten de manera constante y que la intervención se adapte y se ajuste al entorno económico, político y social actual. Esto debería incluir un mapeo periódico del estado de los sistemas y mecanismos desarrollados durante la intervención para promover la replicabilidad y las cuestiones de sostenibilidad. Esto debería incluir una estrategia de salida que evolucione y se centre en el contexto y el conflicto latente (cabe señalar que garantizar una gobernanza eficaz está fuertemente influenciada por el entorno político y socioeconómico, y las estrategias de salida deben ser de duración media a larga).</u></p>	<p>Hallazgos S4 y S5</p>	<p>PNUD socios clave</p>	<p>y Alta</p>
<p><i>Recomendación 10 – Género y derechos humanos. Promover un enfoque más centrado en el género y los derechos humanos en el diseño, la implementación y el seguimiento de la intervención para «no dejar a nadie atrás».</i></p>			
<p><u>Justificación: es importante llegar a una gran variedad de grupos y fortalecer aún más los avances ya logrados, en particular los de los componentes 2 y 4, para garantizar la inclusión y la diversidad. El diseño general del próximo portafolio de gobernanza efectiva debe basarse en un análisis integral de la situación de género y derechos humanos en Bolivia, garantizando datos de referencia clave, Indicadores, actividades específicas y presupuestos y la presentación de resultados específicos de género y derechos humanos para cada componente, con indicadores cuantitativos y cualitativos específicos de género y derechos humanos. Deben establecerse interconexiones para garantizar que la cuestión de género y derechos humanos se incorpore en todos los componentes y que la diversidad y la inclusión ocupen un lugar destacado en todas las actividades. Los objetivos clave deben enmarcarse de modo que se alineen con el principio de «no dejar a nadie atrás» y contribuyan a los ODS 5, 10 y 13. Con el desarrollo de cada actividad se debe realizar un análisis de género, incluyendo actividades específicas, indicadores sensibles al género y presupuestos. Este enfoque ayudará a mejorar la calidad de la intervención y garantizar una mayor participación.</u></p>	<p>Hallazgos de pertinencia y eficacia, así como GEDDHH 1 y 2</p>	<p>PNUD</p>	<p>Alta</p>

Terms of Reference for ICs and RLAs through /GPN ExpRes

Services/Work Description: Individual Contractor for the Project Terminal Evaluation (TE). The TE will evaluate the achievement of the project results against what was expected to be achieved and collect lessons that can improve new project proposals and help in the improvement overview of UNDP programming.

Consultancy Title: Terminal Evaluation of the Project “Strengthening effective governance for the new political cycle in Bolivia”.

Duty Station: Based on home address.

Duration: 35 days (25 effective days)

Expected start date: 15th February.

1. BACKGROUND

Bolivia begins a new political cycle because of the General Elections of 2020 and the Subnational Elections of 2021 that took place as a consequence of the political conflict of 2019. This, in turn, resulted in the annulment of the General Elections and the installation of a transitional government that faced the so-called first wave of the COVID-19 pandemic. Together with the Legislative Assembly and the political system, this administration provided the social and political conditions for the 2020 electoral process.

The elected authorities today face a scenario characterized by the reinstallation of social fractures of a territorial, ideological and cultural nature, a scenario of economic recession, a deficit of social cohesion and a greater incidence and intensity of poverty, inequality and the situation of vulnerability resulting from the scenario generated by the COVID-19 pandemic. These aspects define an agenda whose challenge will be to preserve the progress achieved in terms of development during the period of economic prosperity, identify and manage the factors of economic growth that allow for the reactivation of the economy and address the explanatory elements of the deficits in social cohesion.

Three key principles for #recovery post COVID:

Transforming state capacities with innovation.

Transparency and accountability

Trust and legitimacy

(Luis Felipe López-Calva, former UNDP Regional Director for Latin America and the Caribbean)

Studies and research carried out in recent times show an agenda of priorities for the design of public policies aimed at economic recovery in the context of COVID-19 and for the management of the effects and impacts generated by the Pandemic. In the Bolivian case, the deficits in Social Cohesion (RBLAC, 2020) stand out, which could be explained by the growth of the informal economy, distrust in the institutional framework and in the administration of justice and educational lags. On the other hand, the



Empowered lives.
Resilient nations.

situation of economic recession that began in the country in 2014 poses the challenge of identifying strategies to restore dynamism to the economy constituting a central challenge the improvement of total productivity, which proposes (INESAD, 2019) to address three factors as a priority; human capital, institutions and technological progress, finally, the COVID-19 pandemic has highlighted the inadequacy of the health system, which in the framework of the form of organization of the sector and the functional and territorial ordering of the State make an analysis of the autonomous competency framework and the identification of improvement to it unavoidable.

The scenario described above clearly shows that comprehensive action is required to achieve real impacts in the social, economic and health spheres, without ignoring the fact that the environmental dimension is a constant in the perspective of achieving sustainable and sustainable growth and development. From this perspective, UNDP, in partnership with institutional actors and international development cooperation agencies, proposes a multi-thematic, multi-level and multiactor action that will result in a portfolio of diverse solutions. The implementation strategy includes the identification of transformations and impacts for which institutions and actors, counterparts and beneficiaries are identified as functional for their realization.

Working on the multidimensionality of the issues described above involves the challenge of articulating diverse institutional mandates, interests and varied positions as actors, territorial levels, sectors and others, which should be part of the portfolio. To address this complexity, it is proposed to focus on effective governance, which, according to the Commission on Global Governance, can be defined as "the sum of the multiple ways in which individuals and institutions, public and private, manage their common affairs. It is a continuous process by which diverse and conflicting interests can be accommodated and some cooperative action taken. It includes formal institutions and regimes with the power to enforce obedience, as well as informal arrangements that individuals and institutions have agreed upon".

Based on the above arguments, UNDP proposes the present Project called "Effective Governance", as a contribution to the configuration of a new governance system, which will undoubtedly be necessary for the political cycle that Bolivia is initiating, and whose strategic route includes: (i) the strengthening of the Plurinational Legislative Assembly for intercultural democratic governance; (ii) the identification and development of innovations for territorially based economic reactivation and empowerment of economic units: (i) the strengthening of the Plurinational Legislative Assembly for intercultural democratic governance; (ii) the identification and development of innovations for territorial-based economic reactivation and empowerment of economic units, under the approach of sustainable development and nature-based solutions; (iii) the identification of institutional designs - competencies and public policies functional to closing inequality gaps, citizen participation and reduction of vulnerabilities from a multidimensional perspective based on effective attention to social demand; and (iv) the installation of infrastructure for intercultural dialogue and strengthening of social cohesion.

The general objective of the project is to contribute to the construction of a new post-pandemic normality and to the political cycle that Bolivia is starting with a portfolio of solutions that contribute to the effective exercise of rights, innovate in formal alternatives for income generation and strengthen social cohesion, because of a new governance based on inclusive and effective democratic governance arrangements.

Within this framework, the following are identified as specific objectives:

to strengthen deliberative, dialogue and negotiation and legislative management capacities in legislative, national and territorial bodies, in order to consolidate intercultural democratic governance based on governance agreements.

Develop innovations for territorially-based economic reactivation and empowerment of economic units to improve their productivity and insertion in new markets, aimed at reducing inequalities and vulnerabilities under a focus on sustainability and environmental protection.

Implement environmentally sustainable institutional designs - competencies and public policies that are environmentally sustainable and functional to close inequality gaps, reduce vulnerability, effectively address social demand and environmental governance mechanisms in line with the commitments made by the Plurinational State in the framework of the 2030 Agenda, the Sustainable Development Goals, the United Nations Climate Change Convention and the Paris Agreement.

Develop intercultural dialogue infrastructures for the strengthening of social cohesion and the construction of inclusive and effective democratic governance agreements.

Matrix of basic interactions

Interaction	Component 1: Strengthening deliberative capacities, dialogue and negotiation in the Plurinational Legislative Assembly for intercultural democratic governance.	Component 2: Innovations for economic reactivation and vulnerability reduction.	Component 3: Institutional designs - competencies and public policies functional to the closing of gaps and environmental governance mechanisms in the framework of the 2030 Agenda, the SDGs, the UNFCCC and the Paris Agreement.	Component 4: Intercultural dialogue and institutional strengthening for the strengthening of social cohesion and inclusive democratic governance.
Component 1		(i) New development financing mechanisms (green bonds, thematic bonds), (ii) regulatory adjustments for public-private partnerships, (iii) LMAD adjustment (incorporation of competencies).	(i) State Policy on Social Protection, (ii) adjustments to the competency framework to address problems (poverty, vulnerability, care) of territorial population conglomerates; metropolitan, peri-urban and other areas. (iii) New development financing mechanisms (green bonds, thematic bonds), (iv) regulatory adjustments for public-private partnerships, (v) LMAD adjustment (incorporation of competencies).	(i) Multiparty agreements translated into strategic regulations, (ii) spaces for territorial legislative dialogue, (iii) strengthening of legislative management as a mechanism for multiparty coordination.
Component 2			(i) Social protection, protection of formal employment and improvement of informal labor market conditions, (ii) identification of scalable local initiatives for local economic dynamization and employment generation, (iii) innovation in development financing (thematic bonds/SDOs), (iv) crowdfunding platform to finance ventures and generate linkages/value chains, (v) formal labor reinsertion of women (care and economic autonomy), (vi) multidimensional welfare measures for the design of public policy packages aimed at accelerating results and impacts.	(i) Statistical evidence for the design of public policies for reactivation aimed at reducing vulnerabilities in order to reduce redistributive conflict.



Empowered lives.
Resilient nations.

<p>Component 3</p>		<p>(i) Management models for the sectoral strategic lines (PDES 2021-2026), (ii) territorial planning aligned with the management models according to the sectoral lines of action (prioritization of the health, environment and productive development sectors), (iii) functional institutional adjustments to the goals of the sectoral lines of action according to TAE typology (prioritization of the health-environment-food security sector in a Departmental Autonomous Government with impacts at the metropolitan level and in a Municipal Autonomous Government outside the trunk axis).</p>	<p>i) Implement the National Monitoring, Reporting and Verification System (MRV) that will support the reporting of progress in climate change adaptation and mitigation, in order to monitor Bolivia's forests and access climate finance mechanisms, leveraging public and private funds for sustainable management and conservation, and to achieve cooperation for results, technology transfer and access to markets.</p>	<p>(i) Incorporation of the conflict-sensitive action approach in the management of public policies with potential for conflict-/social cohesion(+), (ii) Strengthening of institutional capacities (Ministries of Government, Presidency, Labor, Public Works and Health) for the prevention and transformation of conflict, (iii) formation of the inter-institutional roundtable for the monitoring and constructive management of conflict, (iv) conflict-sensitive action and transformative management in social organizational structures (unity pact and others).</p>
<p>Component 4</p>	<p>(i) Strengthening of legislative capacities for conflict transformation through alternative methods of conflict resolution. (ii) Conflict-sensitive legislative (technical) exercise oriented towards the promotion of citizen legislative initiative and public consultation.</p>		<p>(i) Intercultural dialogue and negotiation to close development gaps and adjust competencies to agreed goals and priorities, (ii) Institutional adjustments - competencies to strengthen citizen confidence in democratic institutions, close educational gaps and improve the informal labor market.</p>	
<p>Component 5</p>			<p>(ii) Institutional adjustments to strengthen citizen confidence in democratic institutions, close educational gaps and improve the informal labor market.</p>	

This project has an estimated cost of USD. 3,341,553.90 with an implementation horizon of 36 months, which comprises two stages, the first will be defined substantively by an inception phase whose purpose will be to specify the counterparts and beneficiaries of the Project based on a baseline and analysis of the social, political and economic scenario. The first phase comprises a period of 18 months, at the end of which a mid-term evaluation will be carried out, the result of which will be the ratification of the present design or a substantive revision of the project document, depending on the results of said evaluation.

The project had a substantive revision to the Project Document resulting from Sweden's decision to reduce the resources committed in the initial Agreement, there have been modifications to the initial expectations of scope and results, which concretely translate into three aspects: (i) 25% cut (SEK 5,000,000) of the contribution of the donor Swedish International Development Agency, affecting the implementation of the products subsidized by this fund, (ii) identification of concrete actions from the inception phase, (ii) identification of concrete actions from the inception phase, the complementary studies of UNDP and having been prioritized by the parties of the Project Board of Directors to work on public policy management models in the framework of multidimensional metrics, environment in the framework of the so-called "environmental governance" and lithium governance, and (iii) extension of the execution term of the Project component financed by Sweden, from August to February 2024. It is important to mention that the contributions of other donors to the Project go beyond that date as shown on the cover page of this substantive review.

The project's governmental institution of endorsement will be the Ministry of Foreign Affairs, as its contribution to the 2030 Agenda and the Sustainable Development Goals will depend on the participation



Empowered lives.
Resilient nations.

of key stakeholders relevant to democratic governance and governability, the economy and productive sectors of the country.

It is important to keep in mind that the multi-thematic nature of this proposal implies that it will work with public, private and social actors, with different bodies of public power and on issues that cut across sectoral and territorial mandates and competencies. The scopes described above make it necessary to identify a Bolivian State entity that has a macro mandate on the country's Development Agenda as defined by the 2030 Agenda of which Bolivia is a signatory and which in the framework of institutional mandates falls to the Ministry of Foreign Affairs (MRREE) given that it does not have a specific sectoral or territorial competence and in any case allows having an institutional umbrella on behalf of the Bolivian state and not limiting all the Project's action to a specific or thematic area of public power.

The alliances with the following are in place:

With the Vice-Presidency of the Plurinational State.

With the Presidency of the Plurinational Legislative Assembly;

With the Ministry of Foreign Affairs;

With the Ministry of Government;

With the Supreme Electoral Tribunal;

Chamber of Senators and Chamber of Deputies;

Ministry of Development Planning;

Ministry of the Presidency;

Plurinational Authority of Mother Earth (APMT); - Prioritized Autonomous Territorial Entities; - Other UNDP implementation projects.

It is expected that during project implementation, alliances will be generated with other key stakeholders such as:

Authority for the Inspection and Control of Forests and Land (ABT).

General Directorate of Forestry Management and Development of the Vice Ministry of Environment, Biodiversity, Climate Change and Forestry Management and Development (VMABCCGDF).

Political parties with state representation

Projects related to the theme of international cooperation UNDP

AFP of the United Nations System

Productive Development Bank

Private sector (chambers of commerce, unions, trade unions, entrepreneurial groups).

The Project "Strengthening effective governance for the new political cycle in Bolivia" has a direct link to the Sustainable Development Goals (SDGs), highlighting its direct contribution to SDG 1 "End poverty in all its forms everywhere", SDG 5 "Achieve gender equality and empower all women and girls" SDG 8 "Promote inclusive and sustainable economic growth, employment and decent work for all", SDG 13 "Take urgent action to combat climate change and its impacts", SDG 15 "Sustainably manage forests, combat desertification, halt and reverse land degradation, halt biodiversity loss" and SDG 16 "End poverty in all its forms everywhere its roots in promoting just, peaceful and inclusive societies".

In accordance with the UNDP Strategic Plan 2022-2025 the project will work within the framework of the three (3) axes of change: structural transformation, leaving no one behind, fostering resilience, through the six (6) flagship solutions, highlighting - poverty and inequality, governance, resilience and environment - with the reinforcement of the catalysts strategic innovation, digitalization and financing for development.



Empowered lives.
Resilient nations.

It is also related to the Country Program Document (CPD) "Program Document for the Plurinational State of Bolivia (2018 2022)", since the project will promote inclusive public management and services with the goal of strengthening democratic institutions to promote poverty reduction and protect the social achievements of the last decade, as a tool for pacification and conflict prevention.

Thus, it is linked to Outputs 1.1. "The management levels of the public health system have improved their capacity to analyze timely and quality information for decision making", 3.1. "Government authorities of the Plurinational State and social agents strengthen their capacities to implement nationally determined contributions and the Living Well in harmony with Mother Earth", 4.1. "Institutional, public, private and social actors have capacities to implement governance mechanisms that favor coordination and articulation at various levels and the management of inclusive public policies" and 4.3. "Society and the State reduce levels of polarization and mistrust, which promotes dialogue, social cohesion and a peaceful environment, with the participation of vulnerable populations".

Basic project information can also be included in table format as follows:

PROJECT INFORMATION			
Project title	Strengthening effective governance for the new political cycle in Bolivia		
Quantum / Atlas ID	Quantum: 00118220 Atlas: Award 00122742 – Output 00118220		
Corporate outcome and output			
Country	Bolivia		
Region	LAC		
Date project document signed	27/08/2021		
Project dates	Start		
	Planned end		
	15/08/2021		
	16/02/2024		
Project budget	Total Budget:	USD 3.341.553,90	
	Total funded:	Total funded:	USD 3.122.117,16
		TRAC PNUD:	USD 74.920,00
		Donante AIESEC:	USD 920.000,00
		Donante AECID:	USD 349.080,00
		Donante Asdi:	SEK 15.000.000,00
		Donante GP4:	USD 150.000,00
Not funded:	USD 219.436,74		
Implementing party	UNDP Bolivia		



*Empowered lives.
Resilient nations.*

2. SCOPE OF WORK, RESPONSIBILITIES AND DESCRIPTION OF THE PROPOSED WORK

2.1 TE approach and methodology

The evaluation is carried out as agreed in the project document and in accordance with the UNDP Evaluation Plan 2023-2027, the UNDP Strategic Plan and the UNDP Evaluation Policy which establishes a set of guiding principles, norms, and criteria for evaluation in the organization.

Among the standards that the Policy seeks to preserve, the most important are that the evaluation exercise should be independent, impartial and of appropriate quality, but it should also be intentional and designed with utility in mind. The evaluation should generate relevant and useful information to support evidence-based decision making.

This evaluation was designed with two purposes: 1) to enable national counterparts Ministry of Foreign Affairs, Vice Presidency of the Plurinational State, Presidency of the Plurinational Legislative Assembly, Ministry of Government, Chamber of Senators and Chamber of Deputies, Ministry of Development Planning, Ministry of the Presidency; the Swedish Embassy, AECID and AIESEC and UNDP to meet their accountability objectives, and 2) to capture good practices and lessons learned.

The evaluation is expected to adopt a "theory of change" (TOC) approach to determine the causal links between the interventions UNDP has supported and observed progress in achieving the expected results at the national and local levels. The evaluation will assess the progress to date results (direct and indirect, intended and unintended) of its implementation, as well as the likelihood that the project will achieve its final objectives based on the current design, human resource structure, strategy implemented, etc. The evaluation is expected to follow a forward-looking approach and provide useful and feasible recommendations to increase the probability of success by the end of the project. In line with standard evaluation practice, the scope of the exercise goes beyond assessing whether UNDP is "doing the right thing" in implementing and managing the program, but into a broader assessment of whether the strategy, -based on the available evidence, as implemented and in comparison to similar approaches implemented by others-- is likely to be the "right approach" to achieve the higher level results agreed at the outset of the project.

The findings, lessons learned and recommendations generated by the evaluation will be used by UNDP and its national counterparts Ministry of Foreign Affairs, Vice Presidency of the Plurinational State, Presidency of the Plurinational Legislative Assembly, Ministry of Government, Chamber of Senators and Chamber of Deputies, Ministry of Development Planning, Ministry of the Presidency, the Swedish Embassy, AECID, AIESEC, to improve this and future projects and programs and identify strategies that contribute to the achievement of the project's main objective.

The TE report should provide evidence-based information that is credible, reliable and useful. The consultant is expected to follow a participatory and consultative approach that ensures close collaboration with the project team, the government counterparts, implementing partners, UNDP country office, direct beneficiaries and other stakeholders.

In addition, the TE consultant must consider cross-cutting approaches, explaining their use in the methodology (Gender marker, governance, etc.) and its tools (interviews, surveys, among others). In addition, the TE consultant should consider other issues such as the project's contribution to the CPD 2018-2022, CPD 2023-2027, UNDAF 2018-2022, UNSDCF 2023-2027 and the SDGs by incorporating them in the TE report.

The TE consultant must review all relevant sources of information, including documents prepared during the formulation phase (i.e. initiation phase and its consultancies / reports, Strategic



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Environmental and Social Assessment (SESA) and Social and Environmental Management Framework (SEMF), UNDP Social and Environmental Screening Procedure - SESP), the project document, project planning and reports, project budget revisions, national strategic and legal documents, and any other material that the TE consultant considers useful for the evidencebased evaluation. The complete list of documents to review can be found in Annex B of the TOR.

Regarding the other information collection methods, these may be quantitative and/or qualitative. It is expected that interviews will be conducted with direct project stakeholders (those with project responsibilities, including, among others, product approvals), as well as to implementing agencies, senior officials and task teams/components

leaders, key experts and consultants in the thematic area, implementing partners, Project Steering Committee, beneficiaries, strategic partners, academia, local government and civil society organizations, among others, so that they may contribute to the terminal evaluation of the project's progress and provide inputs on whether or not the proposed goals have been achieved, as well as their sustainability. Likewise, the evaluator may apply surveys and questionnaires or group discussions to the project stakeholders, as deemed necessary for the best development of the evaluation.

Regarding the information analysis must be carried out by triangulating the information collected through interviews and other tools with documentation reviewed. In this way, the findings, conclusions, lessons learned, and recommendations obtained from the analysis of this information must have a solid evidence base and maintain the same logic.

The final methodological approach, including the interview schedule and data to be used in the evaluation should be clearly described in the TE initial report and should be fully discussed and agreed upon by UNDP, the stakeholders, and the evaluator. Likewise, the initial report must present the Evaluation Criteria Matrix, which must be reviewed, adjusted, and completed by the evaluator (see Annex E of the TOR).

The final report must describe the full approach taken for TE and the rationale for it, making explicit the underlying assumptions, challenges, strengths, and weaknesses about the methods used in the evaluation, as well as their limitations.

2.2 Scope of the TE

The TE will evaluate the project's performance against the objectives established in the Project Results Framework (see Annex A of the ToR). The TE will evaluate the project results according to the criteria described in the OECD DAC evaluation supported by UNDP (relevance, coherence, effectiveness, efficiency, sustainability and cross-cutting themes).

The Findings section of the TE report will cover the topics listed below: **i. Project Design/Formulation**

Analysis framework of the problem addressed, relevance and alignment to the country's priorities.

Theory of change.

Results analysis: project logic and strategy, indicators.

Assumptions and Risks.

Lessons from other relevant projects incorporated into the design of the project.

Planned stakeholder engagement.

Incorporation of the gender perspective.

Implementation arrangements.

ii. Project implementation

Adaptive management (changes in project design and project results during the implementation).

Stakeholder engagement and implementation agreements implemented.

Monitoring and evaluation: initial design (*), implementation (*) and general evaluation of M&E (*).



*Empowered lives.
Resilient nations.*

Implementing agency (UNDP) (*) and executing agency (*), supervision, implementation and general execution of the project (*)

Risk management, including social and environmental standards.

Incorporation of the gender perspective in activities and disaggregated data.

Note: The asterisk “(*)” indicates the criteria for which a rating is required. In Annex E of the terms of reference A complete outline of the content of the TE report is provided.

Results of the project

Evaluate the achievement of results against indicators, reporting on the level of progress of each objective and indicator of the results framework at the time of the TE and noting the final achievements through the format of the Progress Matrix in achieving results (see Annex F).

Relevance (*), Coherence (*), Effectiveness (*), Efficiency (*) and the overall result of the project (*).

Sustainability: financial (*), socio-political (*), Institutional framework and governance (*), environmental (*).

Overall probability of sustainability (*)

National appropriation.

Gender equality and women's empowerment (if applies).

Cross-cutting themes (poverty reduction, improved governance, mitigation and adaptation to change climate, human rights, capacity development, South-South cooperation, knowledge management, volunteering, etc.).

Catalytic role/replicability effect.

Progress towards impact.

The asterisk “(*)” indicates the criteria for which a rating is required. In Annex E of the terms of reference. A complete outline of the content of the TE report is provided.

Main findings, conclusions, recommendations, and lessons learned.

The TE consultant will include a summary of the main findings of the TE report.

The findings should be presented as statements of fact that are based on analysis of the data.

The conclusion section will be written considering the findings. Conclusions must be statements comprehensive and balanced statements that are well supported by evidence and logically connected to the TE findings. Both conclusions and findings should highlight the strengths, weaknesses, and project results, answer the key evaluation questions and providing information on the identification and/or solutions to important problems or issues relevant to beneficiaries of the project, UNDP and donors.

Recommendations addressed to the intended users of the evaluation should be concrete, practical, feasible and specific. These should focus on what decisions and actions can be taken with a view to ensure the sustainability of the results achieved by the project and for future projects. The Recommendations should be specifically supported by evidence and linked to the findings and conclusions around the key questions addressed by the evaluation.

The TE report should also include lessons that can be drawn from the evaluation, including best and worst practices for addressing issues related to relevance, performance and success, so that they can provide knowledge obtained from the particular circumstance (methods programmatic and evaluation methods used, alliances, financial leverage, etc.) that are applicable to other UNDP interventions. When possible, the TE consultant should include examples of good practices in project design and implementation.

It is important that the conclusions, recommendations and lessons learned from the TE report include results related to gender equality and women's empowerment.



*Empowered lives.
Resilient nations.*

The TE report will include a table of evaluation scores, as shown below:

Table 2: TE qualification table

		Monitoring & Evaluation (M&E)	Rating ²⁰
Key evaluation questions		M&E design at entry	
		M&E Plan Implementation	
		Overall Quality of M&E	
Relevance:		Implementation & Execution	Rating
	2021-2025, the CPD Theory of Change	Quality of UNDP Implementation/Oversight	
	the project design process?	Quality of Implementing Partner Execution	
		Overall quality of Implementation/Execution	
		Assessment of Outcomes	Rating
	rights-based approach?	Relevance	
changes in the country?		Effectiveness	
		Efficiency	
		Overall Project Outcome Rating	
Coherence		Sustainability	Rating
		Financial resources	
	actors?	Socio-political/economic	
Effectiveness		Institutional framework and governance	
		Environmental	
		Overall Likelihood of Sustainability	

²⁰ Outcomes, Effectiveness, Efficiency, M&E, I&E Execution, Relevance are rated on a 6-point rating scale: 6 = Highly Satisfactory (HS), 5 = Satisfactory (S), 4 = Moderately Satisfactory (MS), 3 = Moderately Unsatisfactory (MU), 2 = Unsatisfactory (U), 1 = Highly Unsatisfactory (HU). Sustainability is rated on a 4-point scale: 4 = Likely (L), 3 = Moderately Likely (ML), 2 = Moderately Unlikely (MU), 1 = Unlikely (U)

Plan

(to be analyzed with TE consultant)

To what extent was the project aligned with the priorities of the Economic and Social Development Plan

2018-2022 and 2023-2027 outputs, the CPD outcomes, the UNDP Strategic Plan and the SDGs?

To what extent were the perspectives of those who could influence the outcomes and those who could contribute information or other resources to the achievement of the

To what extent were lessons learned from other relevant projects considered in the project design?

To what extent does the project contribute to gender equality, women's empowerment and the huma

To what extent has the project responded adequately to political, legal, economic, institutional

To what extent does the project support or detract from other interventions or policies

To what extent are there overlaps or gaps between the project and services or support provided by other

To what extent did the project contribute to the outcomes and outputs of the CPD, SDGs, UNDP Strategic and national development priorities?

To what extent were project outputs achieved?

What factors contributed to effectiveness or ineffectiveness?

In what areas does the project have the greatest achievements? Why and what have been the supporting factors? How can the project build on or expand these achievements?

In what areas does the project have the least success? What have been the limiting factors and why? How can or could they be overcome?

What alternative strategies, if any, would have been more effective in achieving the project's objectives?

Are the project objectives and outputs clear, practical and feasible within your framework?

To what extent is the management and implementation of the project participatory, has it involved stakeholders and does this participation contribute to the achievement of the project objectives?

To what extent has the project responded adequately to the needs of national counterparts and the changing priorities of partners?

Efficiency

To what extent was the project management structure, as described in the Project Document, efficient in generating the expected results?

To what extent has Project's project strategy and implementation been efficient and cost-effective?

To what extent have financial and human resources been used economically and efficiently? Have resources (funds, human resources, time, expertise, etc.) been strategically allocated to achieve results?

To what extent have project funds and activities been delivered in a timely manner?

To what extent do the monitoring and evaluation systems used by UNDP ensure effective and efficient project management?

Sustainability

To what extent does the project have a well-designed and planned exit strategy and sustainability?

To what extent will economic and financial resources be available to maintain the benefits achieved by the project? Are there any financial risks that could jeopardize the sustainability of the project's outputs?

Are there any social or political risks that may jeopardize the sustainability of project outputs and the project's contributions to CPD outputs and outcomes?

Do the legal frameworks, policies, and governance structures and processes within which the project operates pose risks that could jeopardize the sustainability of project benefits?

To what extent did Project's actions pose an environmental threat to the sustainability of project outputs?

What is the risk that the level of stakeholder ownership may not be sufficient to enable project benefits to be sustained?

To what extent are mechanisms, procedures and policies in place to take forward the results achieved in gender equality, women's empowerment, human rights and human development by key stakeholders?

To what extent does the project team document lessons learned on an ongoing basis and share them with stakeholders who could learn from the project?

Cross-cutting themes

Human Rights



Empowered lives.
Resilient nations.

To what extent have poor women, indigenous people, people with physical disabilities, and other disadvantaged and marginalized groups benefited from UNDP's work to improve access to justice and justice for children (if applies)? **Gender equality**

To what extent has gender equality and women's empowerment been addressed in project design, implementation and monitoring?

Is the gender marker data assigned to this project representative of reality?

To what extent has the project promoted positive gender change?

3. Expected Outputs and deliverables

The total duration of the TE will be 25 calendar days, counted from the day following the signing of the contract. The tentative schedule of the TE is as follows:

- 1 day from contract signing, delivery of project documentation to the evaluator.
- 6 days after signing the contract, presentation of the TE Initiation Report (according with the content template in Annex C of the TOR).
- 7 days after signing the contract, completion and validation of the TE Initiation Report
- 8 days after signing the contract, start interviews with project stakeholders, based on a schedule of maximum 12 days, prepared in coordination with the project team and UNDP.
- 20 days after signing the contract, presentation and circulation of the draft TE report including Annexes (according with the content template in Annex D of the TOR) and audit trail, via digital media.
- 22 days after signing the contract, incorporation of comments on the draft of the TE report in the audit trail and completion of the TE report (in English and Spanish).
- 25 days after signing the contract, expected date of completion of the complete TE.

-Evaluators

Draft evaluation report-The program unit and key evaluation stakeholders should review the draft evaluation report to ensure that it meets the required quality criteria (see annex 7 of the Handbook). -
Final evaluation report.

The evaluator will be responsible for delivering the following products:

No	Product	Description	Term	Responsibilities
1.	Evaluation Inception Report (10-15 pages)	The TE consultant should prepare an inception report before launching into the data collection exercise. This report should detail the evaluators' understanding of what they are going to evaluate and why, showing how each evaluation question will be answered and by what means: the proposed methods; the proposed sources of information; and the data collection procedures. The inception report should propose a schedule of tasks, activities, and deliverables, designating a team member to lead responsibility for each task or product. It also gives the program unit and the evaluators an opportunity to check that	After 7 calendar days after starting the service consulting and a once the review has been carried out of the documentation.	The consultant presents it to the UNDP Bolivia, project team and other interested stakeholders.



Empowered lives.
Resilient nations.

		they have the same understanding of the evaluation and to clarify any misunderstandings at the outset (including version in English and Spanish).		
2.	Draft evaluation report (A length of 40 to 60 pages including executive summary is suggested)	Draft Final Report completed with annexes (according to the content template Annex D) of the TE	After 25 calendar days after starting the service consulting	The consultant presents it to the UNDP Bolivia, project team and other interested stakeholders.
3.	Final evaluation report *The quality of all TE Guidelines . Access at: http://web.undp.org/evaluat	Complete final report with revised annexes including the Trail of Audit where detailed how the evaluation has been addressed (or not) in the report all comments received by part of the partners and/or key actors of the project (including version in English and Spanish) (See template in Annex D of TORs) And the Evaluation Inception Report (up to 15 pages) Final version report with a PPT. final reports will be evaluated by the Independent Evaluation Office of the	At 35 days start service consulting.	The consultant presents it to the UNDP Bolivia, project team and other interested stakeholders. UNDP (OEI). Details in Section 6 of the UNDP Evaluation

of the quality assessment of IEO
decentralized evaluations can be
found
on/guideline/section-6

4. Institutional arrangements/reporting lines

The coordination, follow-up and approval of the products will be the responsibility of UNDP (project team, Programme Officer and M&E Specialist), based on compliance with the technical and contractual conditions of the consultancy.

5. Experience and qualifications

The evaluator will be responsible for the general design and writing of the TE report, will evaluate the trends emerging with respect to regulatory frameworks, budget allocations, the development of capabilities, and will also work with the Project Team in the development of the TE itinerary.

The evaluator cannot have participated in the preparation, formulation and/or implementation of the project (including drafting the project document), nor having carried out the mid-term evaluation (MTR) of this project; Nor should there be a conflict of interest with the actors related to the project.

The Evaluator will be subject to the highest ethical standards and must sign a code of conduct upon accepting the assignment (see Annex H). This evaluation will be carried out in accordance with the principles described in the UNEG "Ethical guidelines for evaluation"²¹. The evaluator must safeguard the rights and confidentiality of information providers, interviewees and interested parties through measures to ensure compliance with legal and other relevant codes governing the data collection and data reporting. The evaluator must also guarantee the security of information collected before and after the assessment and protocols to ensure the anonymity and confidentiality of information sources when expected. The knowledge of the Information and data collected in the evaluation process should also be used only for the evaluation and not for other uses without the express authorization of UNDP and its partners.

In this sense, the Evaluator will sign the Consultant Code of Conduct Agreement Form (Annex H). UNEG Code of Conduct for Evaluation in the United Nations system: www.unevaluation.org/unegcodeofconduct

²¹ UNEG, 'Ethical Guidelines for Evaluation', 2020. Access at: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>



Empowered lives.
Resilient nations.

Education

Advanced university degree (Master's or Doctorate) in Social Sciences, Economics, Development Cooperation, Public Policy or other related disciplines.

Desirable specialization, course, seminar related to: management and/or governance, development evaluation and/or impact evaluation.

Fluency in written and spoken Spanish and English.

Professional experience

At least 7 years of experience in the monitoring and evaluation, technical assistance and/or implementation of projects or programmes related to governance, peace, public management and/or political science.

Experience leading at least three evaluations carried out in projects or programmes linked to the following topics, governance, peace, social cohesion, public management, public policies and vulnerable populations with UN approach. - Experience in conducting external evaluations: project, program, outcome, United Nations Sustainable Development Cooperation Frameworks (ex-United Nations Development Assistance Frameworks), Public Policies and other related.

Desirable experience in the application of SMART indicators, either within the framework of design, implementation and/or monitoring of projects, as well as in the reconstruction or validation of scenarios initials (reference scenarios).

Desirable experience in evaluations and analyzes sensitive to interculturality and gender.

The selected candidate is required to be immediately available to carry out the consultancy.

6. Payment Modality

Payments will be made by bank transfer, to the account of the contract holder, within a period of 10 days calendars following receipt of the conformity by the Adjudication Unit (UNDP Office Bolivia) upon delivery of the receipt of the fee, invoice or document made in your country of origin, Payment Certificate, according to the following schedule:

	Output	Delivery date	Percentage
1.	In accordance with the Evaluation Inception Report of the TE. Presentation of first findings.	(7) seven days after signing the contract	20%
2.	Upon approval of the draft report of the TE.	(25) twenty five days after signing the contract.	40%
3.	To the approval of the final report of the TE in English and Spanish version.	(35) thirty five days after signing the contract	40%

If there are observations on the reports presented, the period will be counted from the survey of this. The consultant must make observations within a period of no more than 2-3 calendar days.

Criteria for issuing the final 60% payment:

The final report of the TE includes all the requirements described in the TOR and is in accordance with the guidance of the TE.

The final TE report is clearly written, logically organized and specific to this project (i.e. text from other TE reports has not been cut and pasted).

Approval of the final report by the Adjudicating Unit.

Presentation of the findings and conclusions to the Awarding Unit and other interested parties.



*Empowered lives.
Resilient nations.*

The Audit Trail includes responses and justification for each comment listed.

ANNEXES

The following annexes are attached:

Annex A: Project Results Framework

Annex B: Documentation to be reviewed by the consultant

Annex C: Inception report content - Annex D: Content of the TE report

Annex E: Evaluation Criteria Matrix Format

Annex F: Progress Matrix Format in Achieving Results

Annex G: TE Audit Trail

Annex H: UNEG Code of Conduct for Evaluators

Annex A: Project Results Framework

Project: Strengthening effective governance for the new political cycle in Bolivia

OUTPUT	INDICATOR	DATA SOURCE	Base Value	Target Value	Means of verification
<p>1: Increased deliberative, multistakeholder and multi-party dialogue and negotiation capacities with citizen participation; increased management and technical legislative capacities in mechanisms for citizen participation and deliberation and selected commissions of the Plurinational Legislative Assembly (ALP) and in legislative bodies of Autonomous Territorial Entities (ETA). Gender marker: GEN 2</p>	1.1. Number of opportunities for dialogue generated for the treatment and approval of a standard.	Minutes and records of dialogues	0	3	Dialogue spaces that have been established and have held at least two meetings to discuss a standard. Target: At least 5.
	1.2. Percentage of regulations approved through dialogue processes and mechanisms for citizen participation that have the acceptance of the stakeholders involved, with respect to the total number of draft regulations dealt with.	Survey Register of projects and standards discussed	0	70%	Degree of acceptance of the approved standard using the Likert Scale from 1 to 3. To what extent do you agree with the approved standard: 1: Disagree; 2: Moderately agree; 3: Agree Formula: Standards that have at least 70% stakeholder acceptance/Total number of draft standards addressed. Target: At least 70%.
	1.3. Plurality in the participation of political parties and citizen organizations in spaces for deliberation, dialogue and negotiation.	Stakeholder mapping Register of citizen initiatives, dialogue processes and citizen consultations in ETA and ALP	-	80%	Percentage of political parties and citizen organizations that participate in dialogue spaces, with respect to those identified in the Stakeholder Mapping (by topic and territory of intervention). Target: At least 80%.
	1.4. Percentage of territorial legislative bodies and the ALP that receive support from the project and that legislate based on citizen initiative processes and results of intercultural dialogue and citizen consultation processes on public policies.	10 GAMS 2 GAD 2 ALP Brigades	-	70%	10 GAM in the area of influence of the salt flats. GAD of Potosí, Oruro. At least two Parliamentary Brigades (Potosí and Oruro) and two Parliamentary Commissions for the reactivation of the area of influence of the salt flats. Method of calculation: Percentage of the 14 instances that comply with the indicator. Target: At least 70% with medium to high satisfaction

<p>2: Innovations for territorial-based economic reactivation and empowerment of economic units with a focus on sustainable development and nature-based solutions implemented. Gender marker: GEN 2</p>	<p>2.1. Extent to which the organizations representing the economic units targeted by the incentives feel that their needs have been met, disaggregated by sex and age.</p>	<p>ETA: Surveys</p>	<p>-</p>	<p>70%</p>	<p>Degree of satisfaction of needs Likert scale from 1 to 5 Could you indicate to what extent the incentives approved to reactivate the economy (detail which ones) have responded to the needs of your business? (Where 1. Not at all; 2) Very little; 3) Somewhat; 4) Very much; 5) Have responded to all needs)</p>
--	---	---------------------	----------	------------	--

					<p>Target: At least 70% of the owners of the local economic units targeted by the incentives report medium to high satisfaction.</p>
	<p>2.2. Prioritized issues that have a working agenda for local economic reactivation, agreed upon with public and private actors.</p>	<p>ETA: Stakeholder Mapping Approval minutes</p>	<p>0</p>	<p>1</p>	<p>Number of prioritized issues that have a work agenda agreed upon by public and private institutional stakeholders included in the stakeholder mapping. Target: A work agenda is in place for the reactivation of the area of influence of the Uyuni and Coipasa salt flats.</p>
	<p>2.3. Number of work agendas for economic reactivation (area of influence of the Uyuni and Coipasa salt flats) that have articulated actions by the 3 levels of government.</p>	<p>ETA: Stakeholder Mapping Approval minutes</p>	<p>0</p>	<p>1</p>	<p>Number of work agendas approved at the municipal, departmental and national levels. Target: At least two work agendas, one for each of the prioritized issues, have been articulated at the level of actions at the three levels of government.</p>
	<p>2.4. A proposal to adjust the Framework Law on Autonomies and Decentralization presented to the ALP.</p>	<p>ALP</p>	<p>0</p>	<p>1</p>	<p>Verification that the proposal has been submitted to the ALP. Agenda for processing the proposal issued by the ALP. Target: A proposal elaborated and included in the analysis and/or debate agenda of the corresponding commission of the ALP.</p>
	<p>2.5 No. of intervention ETAs that have approved a regulatory framework for economic promotion, based on technical bases based on their productive potentials.</p>	<p>ETA: Minutes of the Municipal or Departmental Council</p>	<p>0</p>	<p>7</p>	<p>Regulatory framework approved by the Municipal or Departmental Council of the corresponding ETA through an official instrument issued by the legislative body of the corresponding ETA. Target: At least 70% of the ETAs have approved a regulatory framework for economic promotion, based on the technical basis of their productive potential.</p>

3: Institutional designs - competency and public policies functional to the closing of inequality gaps, poverty and effective attention to social demand implemented and environmental governance mechanisms in line with the commitments assumed by the Plurinational State of Bolivia in the framework of the 2030 Agenda, the SDGs, the UNFCCC and the Paris Agreement.	3.1. No. of processes for the generation and implementation of participatory public policies that include specific measures to ensure that their formulation, approval and implementation is 1) agile and 2) transparent.	ETA: Process manual or equivalent instrument	0	3	Analysis of participatory public policy generation and implementation processes by intervention ETA. Target: At least 6 subnational governments with manuals of processes for the generation and implementation of participatory public policies.
	3.2. No. of processes for the generation and implementation of participatory public policies that include specific procedures for: 1) reducing vulnerabilities and/or poverty; 2) economic reactivation; and 3) meeting social demand.	ETA: Process manual or equivalent instrument	0	3	Analysis of manuals. Target: At least 6 subnational governments with manuals designed and approved with specific procedures for the reduction of vulnerabilities, economic reactivation and attention to social demand.
Gender Marker: GEN2	3.3. No. of processes for the generation and implementation of participatory public policies that include specific measures for the formulation, feedback and socialization of public policies.	ETA: Process manual or equivalent instrument	0	3	Analysis of manuals. Target: At least 6 subnational governments with manuals designed and approved for public consultation processes.
4: Intercultural dialogue infrastructure and institutional capacities for strengthening social cohesion and building inclusive and effective democratic governance arrangements implemented. Gender Marker: GEN2	4.1. Number of multi-stakeholder and/or multilevel agreements generated in the intervention ETAs and/or in the participation and deliberation mechanisms or in the selected PFA commissions.	ETA: Minutes ALP: Minutes	0	2	Number of agreements generated Target: At least 3
	4.2. Degree of satisfaction of stakeholders with the conflict prevention and/or transformation mechanisms, disaggregated by gender and age.	ETA ALP	-	70%	Degree of Satisfaction Likert scale from 1 to 5 Could you please indicate the degree of satisfaction with the conflict prevention and transformation mechanisms (detail which ones)? (Where 1. None; 2) Low; 3) Regular; 4) High; 5) Very High) Target: At least 70% of platform participants feel that their degree of satisfaction is high or very high.
	4.3. Number of women's or human rights organizations that participate annually in the mechanisms for conflict prevention and/or transformation.	Lists of participants	0	1	Number of women's or human rights organizations participating in at least 80% of meetings. Target: At least 2 of the 3 platforms.

4.4. No. of governance agreements generated by the platforms and accepted by all parties involved.	Minutes of the meetings	0	2	Governance agreements generated in the platforms by consensus. Target: At least 3
--	-------------------------	---	---	--

#	Item (electronic versions preferred if available)
1	Project Document with all annexes and contribution agreements
2	Theory of change and results framework
3	Project quality assurance reports.
4	UNDP Social and Environmental Screening Procedure (SESP) and associated management plans (SESA and SEMF)
5	Inception Phase Report
6	Annual workplans
7	Progress reports (quarterly, semi-annual or annual, with associated workplans and financial reports)
8	Oversight mission reports
9	Minutes of Project Board Meetings and of other meetings (i.e. Project Appraisal Committee meetings)
10	Financial data, including actual expenditures by project outcome, including management costs, and including documentation of any significant budget revisions
11	Electronic copies of project outputs (booklets, manuals, technical reports, articles, etc.)
12	Sample of project communications materials
13	Summary list of formal meetings, workshops, etc. held, with date, location, topic, and number of participants
14	UNDP Country Programme Document (CPD) 2018-2022 and 2023-2027
15	United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) 2018-2022 and UN Sustainable Development Cooperation Framework (UNSDCF) 2023-2027
16	List/map of project sites
17	Project deliverables that provide documentary evidence of achievement towards project outcomes

Background and context, illustrating the understanding of the project/ outcome to be evaluated.

Evaluation objective, purpose and scope. A clear statement of the objectives of the evaluation and the main aspects or elements of the initiative to be examined.

Evaluation criteria and questions. The criteria the evaluation will use to assess performance and rationale. The stakeholders to be met and interview questions should be included and agreed.

Evaluability analysis. Illustrates the evaluability analysis based on formal (clear outputs, indicators, baselines, data) and substantive (identification of problem addressed, theory of change, results framework) approaches, and the implications for the proposed methodology.

Cross-cutting issues. Provide details of how cross-cutting issues will be evaluated, considered and analysed throughout the evaluation. The description should specify how methods for data collection and analysis will integrate **gender considerations**, ensure that data collected is disaggregated by sex and other relevant categories, and employ a diverse range of data sources and processes to ensure the inclusion of diverse stakeholders, including the most vulnerable where appropriate.

Evaluation approach and methodology, highlighting the conceptual models to be adopted, and describing the data collection methods,²² sources and analytical approaches to be employed, including

²² Annex 2 in the Guidelines outlines different data collection methods.

the rationale for their selection (how they will inform the evaluation) and their limitations; data-collection tools, instruments, and protocols; and discussing their reliability and validity for the evaluation and the sampling plan.

Evaluation matrix, identifying the key evaluation questions and how they will be answered through the selected methods. Sample of evaluation matrix:

Relevant evaluation criteria	Key questions	Specific subquestions	Data sources	Data collection methods/ tools	Indicators/ success standards	Methods for data analysis

A revised **schedule of key milestones**, deliverables and responsibilities, including the evaluation phases (data collection, data analysis and reporting).

Detailed **resource requirements**, tied to evaluation activities and deliverables detailed in the workplan. Include specific assistance required from UNDP

Outline of the draft/ final report as detailed in the guidelines, and ensuring quality and usability (outlined below).

Annex D: Content of the TE report

Title and opening pages

Name of the evaluation intervention.

Time frame of the evaluation and date of the report.

Countries of the evaluation intervention.

Names and organizations of evaluators.

Name of the organization commissioning the evaluation.

Acknowledgements.

Project and evaluation information details

Project/outcome Information		
Project/outcome title		
Atlas ID		
Corporate outcome and output		
Country		
Region		
Date project document signed		
Project dates	Start	Planned end
Total committed budget		



Empowered lives.
Resilient nations.

Project expenditure at the time of evaluation	
Funding source	
Implementing party²³	

Evaluation information		
Evaluation type (project/ outcome/thematic/country programme, etc.)		
Final/midterm review/ other		
Period under evaluation	Start	End
Evaluators		
Evaluator email address		
Evaluation dates	Start	Completion

Table of Contents

List of acronyms and abbreviations

Executive Summary (4-5 pages)

Briefly describe the intervention of the evaluation (the project(s), programme(s), policies, or other intervention) that was evaluated.

Explain the purpose and objectives of the evaluation, including the audience for the evaluation and the intended uses.

Describe key aspects of the evaluation approach and methods.

Summarize principal findings, conclusions and recommendations.

Introduction

Explain why the evaluation was conducted (the purpose), why the intervention is being evaluated at this point in time, and why it addressed the questions it did.

Identify the primary audience or users of the evaluation, what they wanted to learn from the evaluation and why, and how they are expected to use the evaluation results.

Identify the intervention being evaluated (the project(s) programme(s) policies or other intervention).

Acquaint the reader with the structure and contents of the report and how the information contained in the report will meet the purposes of the evaluation and satisfy the information needs of the intended users.

Description of the intervention

²³ This is the entity that has overall responsibility for implementation of the project (award), effective use of resources and delivery of outputs in the signed project document and workplan.



Empowered lives.
Resilient nations.

Describe what is being evaluated, who seeks to benefit and the problem or issue it seeks to address.

Explain the expected results model or results framework, implementation strategies and the key assumptions underlying the strategy / theory of change.

Link the intervention to national priorities, UNSDCF priorities, corporate multi-year funding frameworks or Strategic Plan goals, or other programme or country-specific plans and goals.

Identify the phase in the implementation of the intervention and any significant changes (e.g., plans, strategies, logical frameworks, theory of change) that have occurred over time, and explain the implications of those changes for the evaluation.

Identify and describe the key partners involved in the implementation and their roles.

Include data and an analysis of specific social groups affected. Identify relevant cross-cutting issues addressed through the intervention, i.e., gender equality, human rights, vulnerable/ marginalized groups, leaving no one behind.

Describe the scale of the intervention, such as the number of components (e.g., phases of a project) and the size of the target population (men and women) for each component.

Indicate the total resources, including human resources and budgets.

Describe the context of the social, political, economic, and institutional factors, and the geographical landscape within which the intervention operates, and explain the challenges and opportunities those factors present for its implementation and outcomes.

Point out design weaknesses (e.g., intervention logic, theory of change) or other implementation constraints (e.g., resource limitations).

Evaluation scope and objectives.

Evaluation scope. The report should define the parameters of the evaluation, for example, the time period, the segments of the target population and geographic area included, and which components, outputs or outcomes were or were not assessed.

Evaluation objectives. The report should spell out the types of decisions the evaluation will feed into, the issues to be considered in making those decisions and what the evaluation will need to achieve to contribute to those decisions.

Evaluation criteria. The report should define the evaluation criteria or performance standards used and explain the rationale for selecting those particular criteria.

Evaluation questions. The report should detail the main evaluation questions addressed by the evaluation and explain how the answers to those questions address the information needs of users.

Evaluation approach and methods.

Evaluation approach.

Data sources: the sources of information (documents reviewed and stakeholders met) as well as the rationale for their selection and how the information obtained addressed the evaluation questions.

Sample and sampling frame. If a sample was used, describe the sample size and characteristics, the sample selection criteria; the process for selecting the sample (e.g. random, purposive); if applicable, how

comparison and treatment groups were assigned; and the extent to which the sample is representative of the entire target population, including discussion of the limitations of sample for generalizing results.

Data collection procedures and instruments: methods or procedures used to collect data, including discussion of data-collection instruments (e.g., interview protocols), their appropriateness for the data source, and evidence of their reliability and validity, as well as gender-responsiveness.

Performance standards: the standard or measure that will be used to evaluate performance relative to the evaluation questions (e.g. national or regional indicators, rating scales).

Stakeholder participation: who participated and how the level of involvement of men and women contributed to the credibility of the evaluation and the results.

Ethical considerations: including the measures taken to protect the rights and confidentiality of informants (see UNEG 'Ethical Guidelines for Evaluators' for more information).



Empowered lives.
Resilient nations.

Background information on evaluators: the composition of the evaluation team, the background and skills of team members, and the appropriateness of the technical skill mix, gender balance and geographical representation for the evaluation.

Major limitations of the methodology should be identified and openly discussed, as well as any steps taken to mitigate them.

Data analysis

Findings

Conclusions

Recommendations

Lessons learned

Annexes

TOR for the evaluation.

Additional methodology-related documentation, such as the evaluation matrix and data-collection instruments (questionnaires, interview guides, observation protocols, etc.) as appropriate.

List of individuals or groups interviewed or consulted. This can be omitted in the interest of confidentiality if agreed by the evaluation team and UNDP.

List of supporting documents reviewed.

Project or programme results model or results framework.

Summary tables of findings, such as tables displaying progress towards outputs, targets, and goals relative to established indicators.

Pledge of ethical conduct in evaluation signed by evaluators.

Annex E: Evaluation Criteria Matrix Format

Relevant evaluation criteria	Key questions	Specific subquestions	Data sources	Data collection methods/ tools	Indicators/ success standards	Methods for data analysis
Relevance	To what extent was the project aligned with the priorities of the Economic and Social Development Plan 2021-2025, the CPD 2018-2022 and 2023-2027 outputs, the CPD outcomes, the UNDP Strategic Plan and the SDGs?					



Empowered lives.
Resilient nations.

	<p>To what extent does the project contribute to the Theory of Change for the relevant outcome of the CPD?</p> <p>To what extent were lessons learned from other relevant projects considered in the project design?</p>					
	<p>To what extent were the perspectives of those who could influence the outcomes and those who could contribute information or other resources to the achievement of the stated outcomes considered during the project design process?</p>					
	<p>To what extent does the project contribute to gender equality, women's empowerment and the human rights-based approach?</p>					
	<p>To what extent has the project responded adequately to political, legal, economic, institutional, etc. changes in the country?</p>					
Coherence	<p>To what extent do other interventions or policies support or detract from the results sought by the project?</p>					
	<p>To what extent does the project support or detract from other interventions or policies?</p>					
	<p>To what extent are there overlaps or gaps between the project and services or support provided by other actors?</p>					
Effectiveness	<p>To what extent did the project contribute to the outcomes and outputs of the CPD, SDGs, UNDP Strategic Plan and national development priorities?</p>					
	<p>To what extent were project outputs achieved?</p>					
	<p>To what extent has UNDP's partnership strategy been appropriate and effective?</p>					
	<p>What factors contributed to effectiveness or ineffectiveness?</p> <p>In what areas does the project have the greatest achievements? Why and what have been the supporting factors? How can the project build on or expand these achievements?</p>					
	<p>In what areas does the project have the least success? What have been the limiting factors and why? How can or could they be overcome?</p> <p>What alternative strategies, if any, would have been more effective in achieving the project's objectives?</p>					
	<p>Are the project objectives and outputs clear, practical and feasible within your framework?</p>					



Empowered lives.
Resilient nations.

Efficiency	To what extent have stakeholders been involved in the implementation of the project?					
	To what extent is project management and implementation participatory and does this participation contribute to the achievement of project objectives?					
	To what extent has the project responded adequately to the needs of national counterparts and the changing priorities of partners?					
	To what extent has the project contributed to gender equality, women's empowerment and the realization of human rights?					
	To what extent was the project management structure, as described in the Project Document, efficient in generating the expected results?					
	To what extent has UNDP's project strategy and implementation been efficient and cost-effective?					
	To what extent have financial and human resources been used economically? Have resources (funds, human resources, time, expertise, etc.) been strategically allocated to achieve results?					
	To what extent have resources been used efficiently? Have activities in support of the strategy been cost-effective?					
Sustainability	To what extent have project funds and activities been delivered in a timely manner?					
	To what extent do the monitoring and evaluation systems used by UNDP ensure effective and efficient project management?					
	Are there any financial risks that could jeopardize the sustainability of the project's outputs?					
	To what extent will economic and financial resources be available to maintain the benefits achieved by the project?					
	Are there any social or political risks that may jeopardize the sustainability of project outputs and the project's contributions to CPD outputs and outcomes?					
Do the legal frameworks, policies, and governance structures and processes within which the project operates pose risks that could jeopardize the sustainability of project benefits?						
To what extent did UNDP's actions pose an environmental threat to the sustainability of project outputs?						



*Empowered lives.
Resilient nations.*

What is the risk that the level of stakeholder ownership may not be sufficient to enable project benefits to be sustained?					
--	--	--	--	--	--

	To what extent are mechanisms, procedures and policies in place to take forward the results achieved in gender equality, women's empowerment, human rights and human development by key stakeholders?					
	To what extent are stakeholders supportive of the project's long-term objectives?					
	To what extent does the project team document lessons learned on an ongoing basis and share them with stakeholders who could learn from the project?					
	To what extent do UNDP interventions have well-designed and planned exit strategies?					
	What could be done to strengthen exit strategies and sustainability?					
Human Rights	To what extent have poor women, indigenous people, people with physical disabilities, and other disadvantaged and marginalized groups benefited from UNDP's work to improve access to justice and justice for children (if applies)?					
Gender equality	To what extent has gender equality and women's empowerment been addressed in project design, implementation and monitoring?					
	Is the gender marker data assigned to this project representative of reality?					
	To what extent has the project promoted positive gender change?					



Empowered lives.
Resilient nations.

7. Annex E: Progress Matrix Format in Achieving Results

Objective	Indicator	Base Value	Target Value	Means verification	of	Qualification & comment
Objective:	Indicator (if applicable):					
Outcome 1:	Indicator 1:					
	Indicator 2:					
Outcome 2:	Indicator 1:					
	Indicator 2:					



*Empowered lives.
Resilient nations.*

8. Annex G: TE Audit Trail

Chapter and section number	Paragraph number/line number	Comments	Evaluation team responses and/or actions taken



Empowered lives.
Resilient nations.

9. Annex H: UNEG Code of Conduct for Evaluators

Independence entails the ability to evaluate without undue influence or pressure by any party (including the hiring unit) and providing evaluators with free access to information on the evaluation subject. Independence provides legitimacy to and ensures an objective perspective on evaluations. An independent evaluation reduces the potential for conflicts of interest which might arise with self-reported ratings by those involved in the management of the project being evaluated. Independence is one of ten general principles for evaluations (together with internationally agreed principles, goals and targets: utility, credibility, impartiality, ethics, transparency, human rights and gender equality, national evaluation capacities, and professionalism).

Evaluators/Consultants:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Must present information that is complete and fair in its assessment of strengths and weaknesses so that decisions or actions taken are well founded. 2. Must disclose the full set of evaluation findings along with information on their limitations and have this accessible to all affected by the evaluation with expressed legal rights to receive results. 3. Should protect the anonymity and confidentiality of individual informants. They should provide maximum notice, minimize demands on time, and respect people’s right not to engage. Evaluators must respect people’s right to provide information in confidence, and must ensure that sensitive information cannot be traced to its source. Evaluators are not expected to evaluate individuals, and must balance an evaluation of management functions with this general principle. 4. Sometimes uncover evidence of wrongdoing while conducting evaluations. Such cases must be reported discreetly to the appropriate investigative body. Evaluators should consult with other relevant oversight entities when there is any doubt about if and how issues should be reported. 5. Should be sensitive to beliefs, manners and customs and act with integrity and honesty in their relations with all stakeholders. In line with the UN Universal Declaration of Human Rights, evaluators must be sensitive to and address issues of discrimination and gender equality. They should avoid offending the dignity and self-respect of those persons with whom they come in contact in the course of the evaluation. Knowing that evaluation might negatively affect the interests of some stakeholders, evaluators should conduct the evaluation and communicate its purpose and results in a way that clearly respects the stakeholders’ dignity and self-worth. 6. Are responsible for their performance and their product(s). They are responsible for the clear, accurate and fair written and/or oral presentation of study imitations, findings and recommendations. 7. Should reflect sound accounting procedures and be prudent in using the resources of the evaluation. 8. Must ensure that independence of judgement is maintained, and that evaluation findings and recommendations are independently presented. 9. Must confirm that they have not been involved in designing, executing or advising on the project being evaluated and did not carry out the project’s Mid-Term Review.

Evaluation Consultant Agreement Form
<p>Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System:</p> <p>Name of Evaluator: _____</p> <p>Name of Consultancy Organization (where relevant): _____</p> <p>I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.</p> <p>Signed at _____ (Place) on _____ (Date)</p> <p>Signature: _____</p>

Anexo II – Matriz de evaluación

Criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores	Fuente de evidencia	Metodología
Elemento evaluado	Criterios de decisión	Incluir la referencia y las metas cuando proceda	Revisión de la documentación	Métodos de recogida/análisis de datos
Pertinencia	PEPE1. ¿En qué medida el diseño y el objetivo del proyecto respondieron a las necesidades directas e indirectas de los beneficiarios?			
Justificación	PEPE1a. ¿En qué medida el proyecto estaba alineado con las prioridades del Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, los productos del DPP 2018-2022 y 2023-2027, los resultados del DPP y la contribución a la Teoría del Cambio, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?	Coherencia de la lógica de intervención de la acción con el MANUD, la política de la ONU, (Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, los productos del DPP 2018-2022 y 2023-2027), los objetivos estratégicos del PNUD, incluyendo la política de género y en consonancia con los derechos humanos.	Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025, los productos del DPP 2018-2022 y 2023-2027, TdC.	Revisión de la literatura/revisión documental/Revisión sustantiva. Grupos focales. Entrevistas con plantilla del PNUD/representante residente y Suecia.
	PEP1Eb. ¿En qué medida el proyecto ha respondido adecuadamente a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales y sociales del país?	Situación del país y el nivel de inclusión de estos temas en el diseño del proyecto.	Documentación sobre Bolivia, Latinobarómetro y otros informes nacionales y la documentación del proyecto.	
Diseño	PEPE1d. ¿Cuál fue la relevancia de la «teoría del cambio»	Obtención de los resultados del proyecto.	TdC Informes anuales Cuadro de monitoreo	Revisión documental, entrevistas claves, CMS.

	propuesta para el proyecto?			
	PEPEE1Dc. ¿En qué medida se tuvieron en cuenta durante el proceso de diseño del proyecto las perspectivas de quienes podían influir en los resultados y de quienes podían contribuir con información u otros recursos a la consecución de los resultados establecidos?	Nivel de implicación de los beneficiarios en el diseño.	Grupos diferentes. Estadísticas sobre promoción de gobernanza y cohesión social.	Beneficiarios, grupos focales, revisión de la documentación del proyecto y datos recogidos sobre la participación de los diferentes grupos e historias de CMS.
	PEPE1Fd. ¿En qué medida se tuvieron en cuenta en el diseño del proyecto las lecciones aprendidas de otros proyectos relevantes?	Lecciones aprendidas aplicadas. Recomendaciones de otras evaluaciones, estudios, etc.	Documentación del proyecto/ recomendaciones/ estudios	
	PEPE1G. ¿En qué medida contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?	Número de actividades con mujeres y grupos vulnerables. Existencia de un análisis de género y derechos humanos. Objetivos específicos sobre el género y los derechos humanos.		

Criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores	Fuente de evidencia	Metodología
Elemento evaluado	Criterios de decisión	Incluir la referencia y las metas cuando proceda	Revisión de la documentación	Métodos de recogida/análisis de datos
Coherencia	PECO1. ¿Fue el proyecto consistente y complementario con otras políticas o intervenciones de apoyo técnico en el país?			
	PECO1A. ¿En qué medida el proyecto apoya o no a otras políticas o intervenciones y viceversa?	El diseño del proyecto tuvo en cuenta las intervenciones anteriores y similares y	Informes de formulación del proyecto. Documentos del proyecto. Documentación de otras intervenciones. NAM.	Revisión de la documentación del proyecto e informes de identificación/formulación.
	PECO2. ¿En qué medida hay solapamientos o lagunas entre el proyecto y los servicios o ayudas prestados por otros actores?	Existencia de foros/mecanismos de coordinación. Eficacia de los foros/mecanismos de coordinación. Frecuencia de coordinación a través de la ejecución, cuando proceda.	Documentos del proyecto. Informes del proyecto.	Revisión de la documentación del proyecto.
	PECo1C. ¿Cómo se están derivando los fondos referidos a gobernabilidad en los últimos años (tanto con ASDI como con AECID)			Entrevistas y revisión de la documentación relevante

Crterios	Pregunta de evaluaci3n	Indicadores	Fuente de evidencia	Metodolog3a
EFICIENCIA	Crterios de decisi3n	Incluir la referencia y las metas cuando proceda	Revisi3n de la documentaci3n	M3todos de recogida/an3lisis de datos
	PEEFF1. ¿En qu3 medida se han asignado estrat3gicamente los recursos y se han gestionado eficazmente?			
Uso de recursos	PEEFF1A. ¿En qu3 medida la estructura de gesti3n del proyecto, tal y como se describe en el Documento del Proyecto, ha sido eficiente a la hora de generar los resultados esperados?	Existencia de mecanismos de gobernanza del proyecto. Frecuencia de las reuniones.	Informes mensuales, flujo de informaci3n entre los miembros .	Revisi3n documental, minutas de las reuniones, entrevistas con donantes, con el proyecto y las agencias.
	PEEFF1B. ¿En qu3 medida se han utilizado los recursos financieros y humanos de forma econ3mica y eficiente?	Costo en relaci3n con el precio, la eficiencia y rentabilidad de la estrategia y la aplicaci3n del proyecto.	Presupuesto e informes anuales.	Revisi3n documental, entrevistas con donantes y con el proyecto. Comparaci3n con intervenciones similares.
	PEEFF1C. ¿Se han asignado estrat3gicamente los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) para lograr resultados?	N3mero de personas en la plantilla. Calidad y experiencia de la plantilla.	Presupuesto e informes anuales.	Revisi3n documental, entrevistas con donantes, beneficiarios y con el proyecto.
	PEEFF1D. ¿En qu3 medida se han entregado a tiempo los fondos y las actividades del proyecto?	Concordancia con los planes anuales. Fondos entregados a tiempo.	Informes anuales. Planos anuales.	Revisi3n de la documentaci3n/ entrevistas.
Eficiencia del monitoreo	PEEFF1E. ¿En qu3 medida los sistemas de monitoreo y evaluaci3n utilizados por el PNUD garantizan una gesti3n	Reuniones con el comit3 directivo. Informes descriptivos. Informes financieros.	Reuniones con el comit3 directivo. Informes descriptivos. Informes financieros.	Revisi3n documental de la documentaci3n del proyecto. EIC con el personal del proyecto, el

	eficaz y eficiente del proyecto?			PNUD/ONU Mujeres y los beneficiarios clave.
	PEEFF1F. ¿Qué tan bien se comunicó con las partes interesadas y los beneficiarios del proyecto sobre su progreso?	Frecuencia de información y		
	PEEFF1G. ¿Qué tan bien se comunicó y visibilizó el proyecto sobre su implementación y resultados?	Frecuencia de información y distribución de informes relevantes.		

Criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores	Fuente de evidencia	Metodología
Elemento evaluado	Criterios de decisión	Incluir la referencia y las metas cuando proceda	Revisión de la documentación	Métodos de recogida/análisis de datos
Eficacia	PEEFC1. ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y resultados del proyecto? ¿Cuáles han sido los principales problemas y los factores favorables?			
	PEEFC1A. ¿En qué medida contribuyó el proyecto a los resultados y productos del DPP, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales de desarrollo?	Concordancia con los indicadores del proyecto para los tres resultados del proyecto.	Informes anuales/cuadro de monitoreo.	Revisión de documentación, entrevistas e historias de CMS y grupos focales.
	PEEC1B. ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?	Concordancia con los indicadores establecidos del proyecto.		
	PEEC1C. ¿Qué factores contribuyeron a su eficacia o ineficacia?	Factores de éxito y desafíos.		
	PEEC1D. ¿En qué ámbitos ha obtenido el proyecto los mayores logros? ¿Por qué y cuáles han sido los factores de apoyo? ¿Cómo puede el proyecto aprovechar o ampliar estos logros?	Definición del mayor logro según las personas entrevistadas.		
	PEEC1E. ¿En qué ámbitos tiene el proyecto menos éxito? ¿Cuáles han sido los	Definición del logro menos exitoso.		

	factores limitantes y por qué? ¿Cómo pueden o podrían superarse?			
	PEEC1F. ¿Qué estrategias alternativas, si las hay, habrían sido más eficaces para alcanzar los objetivos del proyecto?	Existencia de otras alternativas.		
	PEEC1G. ¿Son los objetivos y productos del proyecto claros, prácticos y viables dentro de su marco de trabajo?	Viabilidad de los indicadores y el diseño del proyecto.		
	PEEC1H. ¿En qué medida la gestión y aplicación del proyecto es participativa, ha implicado a las partes interesadas y contribuye esta participación a la consecución de los objetivos del proyecto?	Nivel de implicación de las partes interesadas.		
	PEEC1H. ¿En qué medida el proyecto ha respondido adecuadamente a las necesidades de los homólogos nacionales y a las prioridades cambiantes de los socios?	Nivel de satisfacción de los homólogos nacionales.		

Crterios	Pregunta de evaluación	Indicadores	Fuente de evidencia	Metodología
Elemento evaluado	Criterios de Decisión	Incluir la referencia y las metas cuando proceda	Revisión de la documentación	Métodos de recogida/análisis de datos
Sostenibilidad y apropiación nacional	PES1. ¿En qué medida los beneficiarios se han apropiado del proyecto? ¿Serán capaces de mantener los resultados de la intervención (programática, política y económicamente)?			
	PES1A. ¿En qué medida se dispondrá de recursos económicos y financieros para mantener los beneficios logrados por el proyecto?	Disponibilidad de recursos. Número de riesgos financieros que puedan poner en peligro la sostenibilidad y los productos del proyecto.	Documentación del proyecto. Informes descriptivos. Información derivada de las instituciones.	EIC con el proyecto los beneficiarios clave, instituciones/GAD y los actores externos. Revisión documental de la documentación

	PES1B. ¿En qué medida cuenta el proyecto con una estrategia de salida y sostenibilidad bien diseñada y planificada?	Existencia de una estrategia de salida.	Informes anuales. Documentación del proyecto.	pertinente.
	PES1C. ¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones del proyecto a los productos y resultados del DPP?	Riesgos sociales o políticos.	Documentación del proyecto. Informes descriptivos.	
	PES1D. ¿Presentan los marcos jurídicos, las políticas y las estructuras y procesos de gobernanza en los que opera el proyecto riesgos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?	Existencia de riesgos en los marcos jurídicos, las políticas y las estructuras y procesos de gobernanza.	Documentación del proyecto. Informes descriptivos. Políticas hacia estos grupos.	
	PES1E. ¿En qué medida las acciones del proyecto suponen una amenaza medioambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?	El nivel de amenaza medioambiental producido por las acciones del proyecto.	Documentación del proyecto. Informes descriptivos.	Entrevistas con los beneficiarios y la plantilla del proyecto.
	PES1F. ¿En qué medida existen mecanismos, procedimientos y políticas para hacer avanzar los resultados logrados en materia de igualdad de género, empoderamiento de la mujer, derechos humanos y desarrollo humano por las principales partes interesadas?	Existencia de mecanismos, procedimientos y políticas. Hasta qué nivel pueden avanzar los resultados en materia de GEWE.		
	PES1G. ¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las partes interesadas no sea suficiente para permitir la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?	Análisis del nivel de apropiación y posibles consecuencias.		
	PES1H. ¿En qué medida documenta el equipo del	Análisis del progreso de los		

	proyecto las lecciones aprendidas de forma continua y las comparte con las partes interesadas que podrían aprender del proyecto?	indicadores y documentación de las lecciones aprendidas.		
--	--	--	--	--

Criterios	Pregunta de evaluación	Indicadores	Fuente de evidencia	Metodología
Elemento evaluado	Criterios de decisión	Incluir la referencia y las metas cuando proceda	Revisión de la documentación	Métodos de recogida/análisis de datos
Temas transversales	PEGEDDHH1. ¿En qué medida la acción ha abordado las cuestiones relativas a los derechos humanos, la inclusión de género, la igualdad de la mujer y su empoderamiento en todos los aspectos del diseño, el desarrollo, la implementación y la gestión de la intervención?			
Igualdad de género	PEGDDHH1A. ¿En qué medida se han tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en el diseño, la aplicación y el monitoreo del proyecto?	Conformidad del diseño con la escala GRES. Datos desagregados por género. Evidencias del cambio transformativo.	Informes anuales/productos del proyecto	
	PEGEDDHH1B. ¿Los datos del marcador de género asignados a este proyecto son representativos de la realidad?	Conformidad con la escala GRES.	Informes anuales. Documento del Proyecto.	
	PEGEDDHH1C. ¿En qué medida ha fomentado el proyecto un cambio positivo en materia de género?	Resultados del análisis del marco «Gender at work». Ejemplos de historias de cambios positivos.	Informes descriptivos	

Anexo III – Esquema de las partes interesadas

QUIÉN	QUÉ	POR QUÉ	PRIORIDAD	CUÁNDO	CÓMO
<i>Partes interesadas, desglosadas según corresponda</i>	<i>Papel en la acción</i>	<i>Propósito de su implicación en la evaluación</i>	<i>Importancia de formar parte de la evaluación</i>	<i>Etapa de la evaluación en la que participan</i>	<i>Formas y capacidades en las que participarán las partes interesadas</i>
Responsables con autoridad para tomar decisiones relacionadas con la intervención					
PNUD	Implementador	Informar: mantener a la parte interesada informada sobre el progreso de las evaluaciones y las conclusiones	Alta	En todo el proceso	Como informante y miembro del comité directivo
Embajada del Reino Unido en Bolivia	Donante	Informar: mantener a la parte interesada informada sobre el progreso de las evaluaciones y las conclusiones	Alta	En todo el proceso	Como informante y miembro del comité directivo
AECID Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	Donante	Informar: mantener a la parte interesada informada sobre el progreso de las evaluaciones y las conclusiones	Alta	En todo el proceso	
Delegación de la Unión Europea Bolivia	Donante de otros proyectos e informante	Informar: mantener a la parte interesada informada sobre el progreso de las evaluaciones y las conclusiones	Alta	En todo el proceso	
Suecia - Agencia Sueca de Desarrollo Internacional	Donante	Informar: mantener a la parte interesada informada sobre el progreso de las evaluaciones y las conclusiones	Alta	En todo el proceso	
Responsables con responsabilidad directa en la intervención					
PNUD	Gestión del programa	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora	Alta	En todo el proceso	Como informante y miembro del comité directivo

		de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.			
Ministerio de Asuntos Exteriores	Cooperación	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	Como informante
Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra (APMT)	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
ALP	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se	Alta	En todo el proceso	

		ha utilizado su aportación en la evaluación.			
Cámara de Senadores y Diputados (presidencia)	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
La Defensoría del Pueblo	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
Academia boliviana (CIDES UMSA, Universidad Católica Boliviana Sede Santa Cruz)	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN)	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora	Alta	En todo el proceso	

		de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.			
FRUTCAS Federación Regional Única de Trabajadores Campesinos del Altiplano	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
GAM Cobija y de la Región Metropolitana de Santa Cruz (GAD Santa Cruz)	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
Ministerio de Planificación del Desarrollo	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se	Alta	En todo el proceso	

		ha utilizado su aportación en la evaluación.			
GAD Chuquisaca	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
Plataforma de los periodistas por la paz	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
TSE Tribunal Supremo ElectoralE	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
ONG Conexión Manq'a	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora	Alta	En todo el proceso	

		de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.			
Jurisdicciones del Territorio Indígena Originario Campesino (TIOC) de Charagua y el Departamento de Pando	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
Cámara de Comercio e Industria	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
El Gobierno Autónomo Indígena Originario Campesino de Salinas (Oruro)	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se	Alta	En todo el proceso	

		ha utilizado su aportación en la evaluación.			
Organizaciones de jóvenes con representatividad en todo el territorio nacional y plataforma de jóvenes por la gobernanza efectiva	Beneficiario	Colaborar: trabajar con la parte interesada para garantizar que se tengan en cuenta sus preocupaciones a la hora de revisar las opciones de evaluación; asegurarse de que tengan la oportunidad de comentar las opciones y de que proporcionen <i>feedback</i> sobre cómo se ha utilizado su aportación en la evaluación.	Alta	En todo el proceso	
QUIÉN	QUÉ	POR QUÉ	PRIORIDAD	CUÁNDO	CÓMO
Medios de comunicación	No participantes posiblemente afectados por la intervención	Consultar: escuchar y proporcionar <i>feedback</i> sobre cómo influyen las aportaciones de la parte interesada a la evaluación.	Baja	Recogida y análisis de datos (EIC)	Como informante
Sociedad civil	No participantes posiblemente afectados por la intervención	Consultar: escuchar y proporcionar <i>feedback</i> sobre cómo influyen las aportaciones de la parte interesada a la evaluación.	Media	Recogida y análisis de datos (TBD) (Estudios de caso)	Como informante
Organizaciones y grupos de mujeres	No participantes posiblemente afectados por la intervención	Consultar: escuchar y proporcionar <i>feedback</i> sobre cómo influyen las aportaciones de la parte interesada a la evaluación.	Media	Recogida y análisis de datos (TBD) (Estudios de caso)	Como informante
Grupos/organizaciones que representan a otros grupos indígenas como jóvenes y personas con discapacidades	No participantes posiblemente afectados por la intervención	Consultar: escuchar y proporcionar <i>feedback</i> sobre cómo influyen las aportaciones de la parte interesada a la evaluación.	Media	Recogida y análisis de datos (TBD) (Estudios de caso)	Como informante

Anexo IV– Personas Entrevistadas

Número	Nombre	Sexo	Institución	Cargo
1.	Fernando Aramayo	Hombre	PNUD Bolivia	Coordinador de Programas y Gestión Institucional
2	Yerko Rodríguez	Hombre	PNUD Bolivia	Asociado
3.	Sergio Arispe	Hombre		Consultor
4.	Mariana Ottich	Mujer	PNUD Bolivia	Asociada
5	Luis René Ortega	Hombre	PNUD Bolivia	Asociado para el fortalecimiento de cuerpos legislativos
6.	Francisco Javier Peñaranda Fuentealba	Hombre	PNUD Bolivia	Asociado
7.	Carolina Vizcaíno	Mujer	OCR	Asesora de Paz
8	Jordi Quiles	Hombre	OACNUDH	Consultor
9.	Hector Huanca	Hombre	Defensoría del Pueblo de Bolivia	Jefe de unidad de conflictos
10.	Marco Balderrama	Hombre	Ministerio de Gobierno	Jefe de unidad conflictos
11.	Ismael Tellez	Hombre	Ministerio de Gobierno	Viceministro de Regimen Interior
12.	Camilo Cuba	Hombre	Alcadesa Ana Lucía Reiss	Ayudante de la alcaldesa
13.	Ismael Medrano	Hombre	GAD Santa Cruz	Asesor de Gobernador
14.	Arturo García	Hombre	Cámara de Diputados	Unidad de Relacionamiento Exterior y Cooperación
15.	Alejandro Nató	Hombre	Experto Internacional en Mediación	
16.	Mariana Santa Cruz	Mujer	Universidad Católica Boliviana	Coordinadora Académica
17.	Vania Sandoval	Mujer	Universidad Domingo Salvo	Investigadora
18.	Ariel Tito	Hombre	ONG Conexión Manq'a	
19.	Manuel Olivera	Hombre	Universidad Mayor de San Andrés – CIDES	Coordinador Académico

20.	Lewis Cortez	Hombre	Defensoría del Pueblo de Ecuador	
21.	Juan Pita	Hombre	AECID	Jefe de Cooperación
22.	África Sanchís	Mujer	AECID	Responsable de Programas
23.	Arturo Beltrán	Hombre	Embajada de Suecia	
24.	Fredrik Uglá	Hombre	Embajada de Suecia	Jefe de Coordinación
25.	Dante Saal	Hombre	Federación de Asociaciones (FAM)	Miembro
26.	Gabriela Allaga	Mujer	PNUD Bolivia	Gestión Administrativa
27.	Xavier Puig Escamilla	Hombre	PNUD Bolivia	Especialista en Planificación, Monitoreo y Evaluación

Anexo V – Protocolos de las entrevistas

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL PROYECTO “Fortalecimiento de la gobernanza efectiva para el nuevo ciclo político en Bolivia”

Recogida de datos para el personal de las instituciones beneficiarias.

Guía de entrevista de informantes clave para beneficiarios directos

Información general. <u>A rellenar por el entrevistado.</u>	
Fecha:	
Lugar: (establecimiento o espacio utilizado para la entrevista)	
Organización	
Cargo/Puesto en la organización/institución	
Nombre:	
Género:	
Productos relevantes del proyecto:	
Hora de inicio y fin de la entrevista:	

Introducción y objetivo de la entrevista:

- Preséntese como la consultora independiente que está llevando a cabo la evaluación final del proyecto y explique que le gustaría conocer su punto de vista y su experiencia sobre el proyecto.
- Explique que su aportación a la evaluación es muy importante, ya que sus respuestas contribuirán al análisis del informe, que destacará los aspectos positivos y menos positivos del proyecto, además de examinar las lecciones aprendidas y las recomendaciones para el futuro.
- Explíqueles que no hay respuestas correctas o incorrectas y que lo que queremos saber son sus opiniones concretas.
- Pídales permiso para incluir su nombre en la lista de personas entrevistadas, pero déjeles claro que las respuestas que den son **totalmente privadas** y que nadie sabrá que las han dado ellos. (Si no quieren que se incluya su nombre, solo mencionaremos el departamento y la institución a la que pertenecen).
- Explique a la persona entrevistada que, si no entiende una pregunta, puede preguntarle para que usted intente explicarla mejor.
- Indique al entrevistado que la entrevista durará aproximadamente entre 45 minutos y una hora.
- Pregúnteles si están preparados para empezar.

Información básica

1. Nombre del entrevistado: _____
2. Género: _____

3. Nombre de la institución: _____
4. Lugar: _____
5. ¿Durante cuánto tiempo (en años) ha estado implicado en el proyecto? _____

Información técnica

A. PREGUNTAS GENERALES

1. Por favor, describa su relación con el proyecto.
2. ¿Ha recibido algún tipo de apoyo al desarrollo de capacidades por parte del PNUD y, en caso afirmativo, cómo ha fortalecido esto a su organización?

B. PERTINENCIA DEL PROYECTO

1. Según su conocimiento y comprensión, ¿qué pretendía abordar el proyecto?

2. En su opinión, ¿el diseño del proyecto abordó el contexto, las necesidades y la prioridad de los grupos objetivo previstos?
3. ¿Ha podido el proyecto llegar a todos los grupos objetivo a los que pretendía llegar?
4. ¿Es o era el proyecto apropiado y estratégico para los principales objetivos y desafíos de la cohesión social y la gobernanza efectiva?
5. ¿En qué medida respondió el proyecto a las brechas en la gobernanza en Bolivia?
6. En su opinión, ¿el proyecto abordó suficientemente el tema de los ODS, especialmente del ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 5 (Igualdad de género), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres) y ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas)?
7. ¿Podría comentar cómo se identificaron las cuestiones que el proyecto pretendía abordar? (Es necesario indagar en las respuestas sobre la apropiación de las cuestiones por parte de las instituciones beneficiarias en el proceso de identificación de los mismos).
8. ¿Cómo calificaría las cuestiones que el proyecto intentó abordar, así como las cuestiones que hubiera preferido que se abordaran en el proyecto? (Clasifique las cuestiones, empezando por las más cruciales y terminando por las menos cruciales).
9. ¿Sugeriría alguna otra intervención, aparte de las que el proyecto pretendía llevar a cabo, que hubiera preferido que se incluyera en el diseño del proyecto?
10. ¿Cree que el proyecto tiene en cuenta adecuadamente la igualdad de género, los derechos de la mujer y a los grupos indígenas/minoritarios y vulnerables? ¿Tiene algún comentario o sugerencia para garantizar una mayor consideración de alguno de estos grupos?

B. IMPLEMENTACIÓN

1. ¿Hay alguna de las actividades planificadas que no se haya llevado a cabo y, en caso afirmativo, cuáles han sido los mayores problemas?
2. ¿Cuáles han sido algunos de los puntos clave de aprendizaje que ha recogido al realizar sus actividades? ¿Ha recibido algún *feedback* de los participantes implicados en las actividades? ¿Se han

adaptado?

3. ¿Ha podido el proyecto llegar a todos los grupos objetivo a los que pretendía llegar?
4. ¿Ha habido consecuencias negativas no deseadas en la implementación del proyecto?
5. ¿Podrían haberse alcanzado los mismos resultados de otra manera? Comente brevemente

C. CUESTIONES DE SOSTENIBILIDAD

1. En su opinión, ¿qué medidas puso en marcha el proyecto para garantizar que las intervenciones o los efectos del proyecto se mantuvieran incluso después de su finalización? ¿Nivel de capacidad institucional?
2. ¿Qué tan fuerte es el compromiso del Gobierno y otras partes interesadas para mantener los resultados del proyecto y las iniciativas continuas, especialmente la participación de la juventud, las mujeres y los grupos subrepresentados en los procesos de toma de decisiones, respaldadas por el proyecto?
3. ¿Cuáles serían, en su opinión, los factores que comprometerían la continuidad de las intervenciones y los efectos del proyecto? (¿Hubo un plan de salida? Y, ¿a qué nivel el proyecto apoyó cambios positivos en la gobernanza en Bolivia?)

D. CONCLUSIÓN

1. Hemos llegado al final de la entrevista; ¿tiene algún otro comentario/sugerencia/recomendación que añadir?

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL PROYECTO
“Fortalecimiento de la gobernanza efectiva para el nuevo ciclo político en Bolivia”

Guía de entrevista de informantes clave para diversas partes interesadas

Información general. <u>A rellenar por el entrevistado.</u>	
Fecha:	
Lugar: (establecimiento o espacio utilizado para la entrevista)	
Organización	
Cargo/Puesto en la organización/institución	
Nombre:	
Género:	
Productos relevantes del proyecto:	
Hora de inicio y fin de la entrevista:	

Introducción y objetivo de la entrevista:

- Preséntese como el consultor independiente que está llevando a cabo la evaluación final del proyecto y explique que le gustaría conocer su punto de vista y su experiencia sobre el proyecto.
- Explique que su aportación a la evaluación es muy importante, ya que sus respuestas contribuirán al análisis del informe, que destacará los aspectos positivos y menos positivos del proyecto, además de examinar las lecciones aprendidas y las recomendaciones para el futuro.
- Explíqueles que no hay respuestas correctas o incorrectas y que lo que queremos saber son sus opiniones concretas.
- Pídales permiso para incluir su nombre en la lista de personas entrevistadas, pero déjeles claro que las respuestas que den son **totalmente privadas** y que nadie sabrá que las han dado ellos. (Si no quieren que se incluya su nombre, solo mencionaremos el departamento y la institución a la que pertenecen).
- Explique a la persona entrevistada que, si no entiende una pregunta, puede preguntarle para que usted intente explicarla mejor.
- Indique al entrevistado que la entrevista durará aproximadamente entre 45 minutos y una hora.
- Pregúnteles si están preparados para empezar.

Preguntas de entrevista para el PNUD

1. ¿En qué medida la implementación se ajusta a su visión del proyecto? ¿Por qué o por qué no?
2. ¿Ha podido el proyecto llegar a todos los grupos objetivo a los que pretendía llegar?

3. ¿Qué aspectos del proyecto y qué enfoques utilizados han tenido más éxito a la hora de provocar el cambio y por qué?
4. ¿Cómo se responsabilizó a los socios implementadores/proveedores de servicios de la prestación equitativa y sensible de los servicios/beneficios?
5. ¿Cuál era la composición (género, etnia, etc.) del personal de los socios implementadores y si refleja la diversidad de las partes interesadas en el proyecto?
6. ¿Qué vías tuvieron las mujeres y los grupos vulnerables para dar su *feedback* sobre el proyecto o para influir de otro modo en la forma y el contenido del proyecto?
7. ¿Existen pruebas de que el proyecto haya contribuido a la cohesión social y la gobernanza en Bolivia? ¿Me podría dar un ejemplo? ¿Hay alguna política nacional clave de derechos humanos, género o inclusión en el ámbito de la gobernanza?
8. ¿Ha observado algún impacto no intencionado (podría ser tanto negativo como positivo) del proyecto?
9. En general, ¿cuáles han sido los cambios más importantes o relevantes que ha notado como resultado del proyecto?

Preguntas de entrevista para la sociedad civil

1. ¿Cuáles considera que son los principales problemas en el ámbito de la gobernanza en Bolivia?
2. ¿Está familiarizado con este proyecto? ¿El proyecto es relevante para el fortalecimiento de la gobernanza en Bolivia? Entre las actividades realizadas en el marco del proyecto, ¿cuáles fueron las más relevantes y por qué? ¿Hubo actividades menos relevantes?
3. En su opinión, ¿cuál es el impacto a largo plazo de las actividades del proyecto?
4. ¿Ha observado alguna consecuencia no intencionada, ya sea negativa o positiva, del proyecto? Proporcione ejemplos.
5. En su opinión, ¿el proyecto ha reforzado la capacidad local/nacional en las áreas de generación de ingresos?
6. En su opinión, ¿el proyecto ha reforzado la capacidad Local/nacional en el fortalecimiento de la cohesión social?
7. ¿Cómo ha contribuido este proyecto a modificar las barreras culturales, las mentalidades y las prácticas tradicionales que suponen obstáculos para que las mujeres y las niñas y otros grupos puedan participar libremente en el mercado laboral y el proceso de gobernanza?
8. ¿En qué áreas cree que deberían centrarse futuros proyectos similares a corto plazo (1-2 años) y a largo plazo (3 años o más)?

Preguntas de entrevista para los donantes

1. Confirme qué componentes del proyecto apoya. (Producto 1 – Capacidades deliberativas, de diálogo y negociación multipartidaria en cuerpos legislativos seleccionados para la gobernabilidad democrática intercultural fortalecidas; producto 2 – Innovaciones para la reactivación económica de base territorial y potenciamiento de unidades económicas con enfoque de desarrollo sostenible y soluciones basadas en la naturaleza implementadas; producto 3 – diseños institucionales competenciales y de políticas públicas funcionales al cierre de brechas de desigualdad, pobreza y de atención efectiva de la demanda social implementados o producto 4 -infraestructuras de diálogo intercultural y capacidades institucionales para el fortalecimiento de la cohesión social y la construcción de acuerdos de gobernanza democrática inclusiva e efectiva implementados.
2. ¿Se han tenido en cuenta sus opiniones y aportaciones en la fase de diseño del proyecto?
3. ¿En qué medida está satisfecho con los procedimientos y mecanismos de comunicación con el proyecto y con el PNUD?
4. ¿Recibe los informes descriptivos y financieros de manera oportuna?
5. ¿Qué grado de satisfacción tiene con los resultados obtenidos por el proyecto hasta la fecha?

6. ¿Cuáles han sido los mayores problemas y desafíos del proyecto?
7. ¿Cuáles han sido los mayores logros del proyecto?
8. ¿Cuáles son sus prioridades de desarrollo actuales y cómo encaja el proyecto en ellas?
9. ¿Cuáles son sus prioridades a largo plazo y su estrategia nacional para Bolivia?
10. ¿Por qué eligió apoyar un proyecto del PNUD? ¿Cuáles son, en su opinión, las ventajas comparativas del PNUD? ¿Considera que el PNUD le ofrece una buena relación calidad-precio?
11. ¿Volvería a apoyar un proyecto del PNUD en el futuro? Si no, ¿por qué no?

Anexo VI – Cambio más significativo

FORMULARIO DE RECOPIACIÓN DE HISTORIAS PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO “Fortalecimiento de la gobernanza efectiva para el nuevo ciclo político en Bolivia”

10.

Soy una consultora independiente y estoy recopilando historias de cambios significativos que puedan haber resultado del trabajo en la introducción y expansión del proyecto del PNUD (EL PROYECTO

Las historias y la información recopilada de estas entrevistas se utilizarán para determinados fines, incluyendo:

- identificar áreas de mejora;
- saber lo que ya se ha logrado;
- ayudar a entender lo que es importante para los beneficiarios, y
- reconocer y aportar al informe final de evaluación los logros ya alcanzados.

INFORMACIÓN DE CONTACTO

Nombre del informante*

Categoría: (seleccionar una)

Usuario/miembro de la comunidad ____

Institución/ONG

Director del programa ____

Otro (indicar) ____

Sexo del informante: (seleccionar uno) Masculino __ Femenino __

Nombre de la persona que registra la historia

Distrito: _____ Bloque: _____

Fecha _____

** Si desean permanecer en el anonimato, no anote su nombre ni sus datos de contacto; escriba solo su cargo o categoría, es decir, proveedor de servicios, sociedad civil, institución o una descripción similar.*

CONFIDENCIALIDAD

Es posible que queramos utilizar su historia para informar a nuestros socios o compartirla con otras personas de la región.

Usted, como informante:

¿Nos permite escribir su historia y compartirla con los demás? (seleccione una) Sí ____ No ____

¿Le gustaría que su nombre apareciera en la historia? (seleccione una)

Sí ___ No ___

¿Le gustaría que su foto apareciera en la historia? (seleccione una)

Sí ___ No ___

PREGUNTAS

1. Dígame cómo conoció *el proyecto* y cómo se implicó con el proyecto.

2. Dedique unos minutos a pensar en todos los cambios que se han producido este último año.

Para usuarios y miembros de la

comunidad: Cambios relacionados con los diálogos]

Cambios relacionados con la inclusión de las actividades del *proyecto*] en sus servicios **Para directores del programa:**

Cambios relacionados con la inclusión las actividades del proyecto en su programa

Haga una pausa aquí para que el narrador piense en todos los cambios.

3. Desde su punto de vista, describa la anécdota que mejor ilustre el cambio más significativo que ha experimentado como resultado del proyecto ofrecido en su programa o comunidad o utilizado en su vida personal.

4. ¿Por qué esta historia es significativa para usted?

Ámbito de la historia (seleccione uno):

Ámbito 1: Perspectiva del usuario sobre el *proyecto*

Ámbito 2: Perspectiva del proveedor sobre el *proyecto*

Ámbito 3: Perspectiva del programa sobre el *proyecto*

Ámbito 4: Otro

Anexo VII – Encuesta

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO DEL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL PROYECTO
«Fortalecimiento de la gobernanza efectiva para el nuevo ciclo político en Bolivia»

Recientemente, el PNUD ha encargado a una consultora independiente que lleve a cabo una revisión final del proyecto «Fortalecimiento de la gobernanza efectiva para el nuevo ciclo político en Bolivia». La consultora está llevando a cabo una serie de entrevistas con partes interesadas clave y, para poder medir el nivel de satisfacción con los productos del proyecto, la consultora ha diseñado este cuestionario de 21 preguntas, que le llevará aproximadamente unos 20 minutos. Todas las respuestas son completamente anónimas y solo la consultora tendrá acceso a la información. Con este fin, estaría muy agradecida si pudiera contestar al siguiente cuestionario, que me ayudará a identificar las fortalezas y debilidades del proyecto, así como a medir el nivel de satisfacción con el proyecto. Con esta información, la consultora podrá elaborar una serie de recomendaciones y lecciones aprendidas para el futuro. Gracias por participar en este cuestionario y por brindarnos su tiempo. Sus aportaciones son muy valiosas.

Si tiene cualquier duda para rellenar el cuestionario, póngase en contacto con Charlemagne Gómez en el correo electrónico charlemagnegomez@hotmail.com

General

1. Datos personales (descripción - opcional)
2. Género
 - Mujer
 - Hombre
 - Prefiero no contestar
 - Otra
3. Edad
 - Entre 18-30
 - 31-40
 - 41-50
 - 51-60
 - 61+
 - Prefiero no decir la edad
4. Trabajo
 - Entidad pública
 - Institución gubernamental
 - Periodista
 - Sociedad civil
 - Organización de la mujer
 - Otro
5. Para fortalecer la gobernanza, ¿cuál de las siguientes cuestiones cree que es más importante? Por favor, marque todas las que correspondan.
 - a. Jóvenes
 - b. Género
 - c. Medio ambiente
 - d. Reactivación económica
 - e. Desarrollo sostenible
 - f. Economía verde
 - g. Cohesión social

h. Regeneración del estructura social

6. ¿Conoce el proyecto «**Fortalecimiento de la gobernanza efectiva para el nuevo ciclo político en Bolivia**»?

- Sí
- Más o menos
- No

7. ¿Qué tipo de apoyo/asistencia técnica recibió del PNUD?

- Capacitación/formación
- Participación en las sesiones de diálogo
- Asistencia técnica

8. ¿Podría explicar un poco más el tipo de apoyo/asistencia técnica que recibió?

9. En su opinión, ¿cree que el proyecto abordó las necesidades y prioridades de la organización donde usted realiza sus tareas?

- Sí, completamente
- Más o menos
- No
- Tal vez
- No sé/Ninguna respuesta

10. ¿En qué medida el proyecto le proporcionó instrumentos para fortalecer las capacidades institucionales y estructuras organizativas de sociedad civil?

- Mucho
- Bastante
- Poco
- Nada
- No sé/Ninguna respuesta

11. ¿Puede darnos algún ejemplo sobre cómo el proyecto fortaleció sus capacidades?

12. ¿Podría proporcionar algún ejemplo sobre cómo el proyecto apoyó la cohesión social en base a los principios de inclusión, igualdad, solidaridad y no discriminación?

13. ¿Puede señalar dos cosas que haya aprendido de la implementación del proyecto y que haya obtenido al realizar sus actividades?

14. ¿Se ha producido algún imprevisto o desafío relacionado con el proyecto y el apoyo que ha recibido? En su opinión, ¿el proyecto tuvo en cuenta adecuadamente la igualdad de género?

- Sí
- Más o menos
- No
- No sé/Ninguna respuesta
- Otra

15. En su opinión, ¿el proyecto tuvo en cuenta adecuadamente los derechos de la mujer y los grupos indígenas?

- Sí

- Más o menos
- No
- No sé/Ninguna respuesta
- Otra

16. En su opinión, ¿el proyecto tuvo en cuenta adecuadamente a los grupos minoritarios?

- Sí
- Más o menos
- No
- No sé/Ninguna respuesta
- Otra

17. En su opinión, ¿el proyecto tuvo en cuenta adecuadamente cuestiones sobre el cambio climático?

- Sí
- Más o menos
- No
- No sé/Ninguna respuesta
- Otra

Comentarios

18. ¿Puede mencionar dos medidas que pusiera en marcha el proyecto y que se continúen realizando incluso después de la finalización del mismo?

19. ¿Hay algunas lecciones aprendidas con respecto a la gobernanza efectiva que le gustaría compartir?

20. ¿Hay algunas buenas prácticas con respecto a la gobernanza efectiva que le gustaría compartir?

21. ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre el rendimiento del proyecto?

Muchas gracias por dedicar su tiempo a rellenar este cuestionario. Sus respuestas contribuirán a la evaluación y nos ayudarán a identificar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las recomendaciones para futuros proyectos.

Anexo VII – Resultados de la encuesta

Anexo VIII – Bibliografía

Anexo IX – Bio de la evaluadora