PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

Antonio Arenas

Evaluación de Efecto 23 Área 3 CPD - “Capacidades institucionales fortalecidas en gestión de riesgos a nivel central, regional y local”

antarenas@gmail.com
(+591) 72546962

Tabla de contenido

I. INTRODUCCIÓN. 3

II. EL CONTEXTO DE DESARROLLO. 4

LA VISIÓN DEL CONTEXTO DE DESARROLLO DESDE EL CPD. 4
LA VISIÓN DEL CONTEXTO DESDE LOS DOCUMENTOS DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGO. 6

III. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES. 7

ESTADO DE SITUACIÓN DEL RESULTADO 1 DEL ÁREA 3 DEL CPD*: "FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS A NIVEL CENTRAL, REGIONAL Y LOCAL".* 7
HALLAZGOS SOBRE EL ESTADO DEL RESULTADO. 8
CONCLUSIONES SOBRE EL ESTADO DEL "RESULTADO". 13
FACTORES QUE AFECTAN EL RESULTADO. 15
FACTORES GENERALES QUE AFECTAN EL RESULTADO. 15
FACTORES OPERACIONALES QUE AFECTAN EL RESULTADO. 19
CONTRIBUCIONES DEL PNUD AL RESULTADO A TRAVÉS DE PRODUCTOS. 21
EL DISEÑO DE PRODUCTOS EN RELACIÓN AL RESULTADO. 21
LOS PRODUCTOS CON QUE EL PNUD CONTRIBUYE HACIA EL "RESULTADO". 24
ESTRATEGIA DE ASOCIACIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS DEL PNUD. 29
RECOMENDACIONES PARA EL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS. 29
EN LO INMEDIATO Y PARA FINALIZAR EL AÑO 2011. 29
SERVICIOS Y PRODUCTOS DEL PROGRAMA GR 30
RECOMENDACIONES GENERALES. 31
LECCIONES APRENDIDAS. 39

ANEXOS. 41

ANEXO 1. TÉRMINOS DE REFERENCIA. 41
ANEXO 2: LISTADO DE PERSONAS ENTREVISTADAS. 49
ANEXO 3: CUESTIONARIO UTILIZADO. 50
ANEXO 4 DOCUMENTO REVISADOS. 51
ANEXO 5 ENCUESTA REALIZADA A FUNCIONARIOS PNUD. 51

I. Introducción.

La evaluación del Resultado 1 del área 3 del CPD, se llevará a cabo bajo los siguientes criterios:

1. La pertinencia, coherencia, relevancia y sostenibilidad del Resultado 1 del área 3 del CPD *"Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos a nivel central, regional y local", en el contexto de la realidad de riesgo y los desastres en Bolivia.*

2. La eficacia y eficiencia del PNUD en la consecución del Resultado 1 del área 3 del CPD.

3. La contribución que el Resultado 1 del área 3 del CPD hace para que PNUD pueda contribuir con el propósito del CPD:

   "Contribuir a la reducción de los factores causantes de una permanente inestabilidad política y de los riesgos de crisis. Para ello, el Programa se ha formulado en torno a tres esferas fundamentales: a) la consolidación de la gobernabilidad democrática; b) la reducción de la pobreza y la desigualdad; y c) la gestión de riesgos y desastres naturales.".

Producto esperado de la Evaluación:

- Un reporte de evaluación del Resultado 1 del área 3 del CPD que en el marco del propósito general del CPD, resalte los hallazgos, recomendaciones y las lecciones aprendidas, así como una calificación del desempeño.

Productos específicos:

- Han sido evaluados los siguientes aspectos.

  1. Los avances hacia el logro del resultado.
  2. Los factores que afectan el resultado.
  3. Las contribuciones claves que PNUD realiza (productos y asistencia) al esfuerzo por alcanzar el resultado.
  4. La estrategia de articulación de los socios convocados a participar en el logro del Resultado.

En el desarrollo de esos productos específicos, se pondrá especial atención a 4 factores que en la reunión de "Briefing inicial" fueron puestos de relieve por parte del PNUD:

1. Las complejidades de la coordinación entre el Gobierno y la cooperación, en torno al aprovechamiento de las oportunidades y recursos que esto significa.
2. Puesta en evidencia de las debilidades y vacíos en protocolos y procedimientos de acción.
3. Puesta en relieve de los beneficios políticos, económicos y sociales de la Gestión de Riesgos, haciendo énfasis en las oportunidades no aprovechadas.
4. Resaltar los roles y arreglos de complementariedad entre las agencias del SNU.

El PNUD necesita saber:

- Cuánto y cómo está contribuyendo e influenciando el PNUD en apoyar el

desarrollo de capacidades nacionales para la gestión del riesgo de desastres.
- Asegurar que su portafolio es relevante a las prioridades nacionales y apoyan al logro del efecto, específicamente desde el área 3 del CPD.
- Conocer cómo ha influenciado el PNUD en sus socios para contribuir al alcance de este efecto y específicamente del área 3 del CPD.

Lo anterior implica concentrar los esfuerzos de evaluación en el análisis de las contribuciones (productos y asistencia "intangible") que PNUD realiza para alcanzar el resultado 1 del área 3 del CPD y con ello, contribuir al logro del Efecto 23. Lo anterior no soslaya que la evaluación también incluirá los otros tres objetivos estándar de la evaluación de resultados[1].

Con base en el análisis precedente, el reporte de evaluación indicará:

- Cómo debería el PNUD ajustar su programación,
- Cuáles y cómo deberían ser los arreglos con sus socios,
- Qué estrategias de movilización, métodos de trabajo y estructuras gerenciales debería adoptar para asegurar que el Resultado propuesto sea totalmente alcanzado al final del período de implementación CPAP y así, se contribuya desde el área 3 del CPD a alcanzar el efecto 23.
- Qué acciones correctivas se recomiendan para trabajar en el Resultado y contribuir al logra del Efecto del CPAP.
- Proveer recomendaciones preliminares en cómo el Programa puede continuar siendo más efectivo para apoyar el Gobierno en la reducción de riesgos de desastres.

II. El contexto de Desarrollo.

La visión del contexto de Desarrollo desde el CPD.

1. Tomando en cuenta el Plan Nacional de Desarrollo 2006/2011 y el CCA del UNDAF, el CPD concluyó en su *Análisis de Situación* que en el proceso de cambio que se ha planteado la sociedad Boliviana y las tensiones políticas que emanan de ello junto con las condiciones de pobreza y desigualdad prevalentes, era necesario considerar los siguientes factores condicionantes:

    a. La desigualdad y pobreza, así como la fuerte exigencia reivindicativa desde los sectores de la población que viven en esa condición.
    b. La debilidad de las instituciones públicas y sus operadores, que dificultan la reducción de la pobreza, la discriminación y las desigualdades.
    c. La persistencia de altos grados de incertidumbre política y conflictividad social.
    d. Los riesgos de una fragmentación territorial del Estado.
    e. La degradación ambiental provocada por las actividades extractivas, *"la falta de planificación"* en el uso de la tierra y los efectos del cambio climático.
    f. La propensión a desastres y emergencias que muestra el país. El Sistema de Defensa Civil no está articulado, muestra limitadas capacidades de respuesta y la prevención solo *"funciona en un 30%".*

2. En la sección de *"cooperación anterior y experiencias adquiridas"*, el CPD resalta que de la experiencia del ciclo 2003/2007 "…el apoyo al fortalecimiento a las capacidades nacionales es un eje transversal común a todas las esferas de intervención del PNUD [2] ", complementado con la transversalización de género y Derechos Humanos.

    En el caso particular de la Gestión de Riesgo, en el punto 20el CPD subraya que:

[1] Ver: Lineamientos para evaluadores de resultados (outcomeevaluators), pag. 9.
[2] El subrayado es del evaluador.

a. En el ciclo 2003-2007, *"no se logró incorporar la gestión del riesgo y de emergencias como componente fundamental del desarrollo nacional"*[3].
b. Y que "… Es preciso intensificar las acciones al respecto y vincularlas con la reducción de la pobreza y el desarrollo productivo"[4].

En el punto 21se pone de relieve la necesidad de profundizar la sistematización y la creación de un sistema de seguimiento y evaluación para retroalimentar programas y proyectos en curso.

3. En la sección de "programa propuesto" se redactó el propósito del CPD 2008/2012 proponiendo *"contribuir a la reducción de los factores causantes de una permanente inestabilidad política y de los riesgos de crisis"* ya continuación, el CPD define las tres esferas con las que se conseguirá el propósito citado:

    a. Consolidación de la gobernabilidad democrática.
    b. Reducción de la pobreza y la desigualdad.
    c. La gestión de los riesgos y desastres naturales.

4. Consecuentemente, se dimensiona el Programa de Gestión de Riesgo mediante la definición del Resultado 1 del área 3 del CPD *"Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos a nivel central, regional y local"*, precisando los Productos del Programa a generar para alcanzar el Resultado, definiendo los indicadores de Producto y señalando a los siguientes socios:

    a. Ministerio de Planificación del Desarrollo.
    b. Ministerio de la Presidencia.
    c. Ministerios sectoriales.
    d. Prefecturas (gobernaciones).
    e. Municipios.
    f. Vice Ministerio de Defesa Civil.
    g. PREDECAN.
    h. CAPRADE.
    i. BCPR.
    j. Las Agencias del SNU presentes en Bolivia.
    k. ONG´s humanitarias.

    Como partes interesadas, dado su obligación, competencia y responsabilidad asignados por ley y a la vez, como beneficiarios según el Resultado 1 del área 3 del CPD y los PRODOC:

    a. Ministerio de Planificación del Desarrollo.
    b. Vice Ministerio de Defesa Civil.
    c. Prefecturas (gobernaciones).
    d. Municipios.

Puntos de atención:
1. Siendo que el CPD indica que el "…apoyo al fortalecimiento a las capacidades nacionales es un eje transversal común a todas las esferas de intervención del PNUD…" ¿Porqué en el Programa de Gestión de Riesgos se sitúa como un elemento central?
2. ¿Porqué el Programa de GR no realizó su apertura programática desde el propósito planteado en el objetivo del CPD?
3. Por qué no fue reflejado en el Marco de Resultados, el siguiente enunciado: *"Es preciso intensificar las acciones al respecto y vincularlas con la reducción de la pobreza y el*

[3] Idem
[4] Idem

desarrollo productivo".
4. No hubo acción alguna respecto de lo anunciado en el CPD, en relación a la *"Necesidad de profundizar la sistematización y la creación de un sistema de seguimiento y evaluación para retroalimentar programas y proyectos en curso…"*

La visión del contexto desde los documentos del Programa de Gestión de Riesgo.

5. A manera de tesis, los documentos de proyecto correspondientes al Programa de GR del PNUD explican el riesgo y su manifestación como desastre a partir una correlación entre factores físicos, ecológicos, sociales, institucionales y económicos del país, impulsados por:

    a. los procesos de degradación ambiental presentes en Bolivia.
    b. las condiciones socioeconómicas de pobreza de un porcentaje importante de la población.
    c. los procesos de asentamiento y usos desequilibrantes del territorio.
    d. y los defectos de gobernabilidad relacionados a los tres factores anteriores.

    En el marco de esa tesis, se concibe la construcción de múltiples escenarios de riesgo y desastre asociados a inundaciones, deslizamientos, sequías, granizadas, así como eventos asociados a la contaminación, a los métodos de siembra y a la accidentabilidad industrial, principalmente.

6. El evento de "El Niño 2006-2007" que generó fuertes daños a más de 100.000 familias y pérdidas del orden de 443 millones de dólares (CEPAL, 2007), marcó una importante oportunidad para que el PNUD volcara sus esfuerzos en trabajar la reducción de riesgo de desastres; la coyuntura del desastre sensibilizó en la sociedad Boliviana, una comprensión más precisa del desastre como un defecto y un problema del Desarrollo.

    Lo anterior se refleja en los reportes generados por CEPAL, UNDAC y el BCPR que describen la magnitud del desastre vs. los costos de reposición de las pérdidas, evalúan el desempeño de la respuesta a la emergencia y formulan consecuentes propuestas de gestión de riesgos que han servido de base para la formulación de un número grande de proyectos, entre los cuales destacan los que maneja el PNUD.

7. Es importante mencionar que el PNUD asesoró al Congreso Nacional -Comisión de Descentralización de la Cámara de Diputados- en la incorporación de la reducción de riesgo de desastres en la Ley de Autonomías -Artículo 100- en el cual se definen competencias para la reducción del riesgo de desastres a todos los niveles territoriales, así como al nivel central..

8. Cabe resaltar el apoyo del Programa de GR del PNUD, en el proyecto "Reducción de riesgos en capitales andinas" (2007) poniendo de relieve el tema de los riesgos urbanos en la Ciudad de La Paz, lo que alimentó de forma sustantiva el Plan de Desarrollo Municipal (2007-2011) de esta misma ciudad.

9. Por otra parte, a partir del 2004 en adelante, el PNUD apoyó en procesos de planificación del desarrollo a varios Departamentos del país, entre los cuáles se puede citar a: Santa Cruz, Tarija y Cochabamba y al Municipio de La Paz. En todos los casos, se pudo evidenciar que la reducción del riesgo ha sido incorporada, aunque en grados distintos.

Puntos de atención
1. En Bolivia no existe un diagnóstico valorativo de la situación de riesgo de desastre y la cadena de causalidad que oriente la implementación de las Políticas Públicas de Estado (leyes) y las de Gobierno, con abordajes operativos (programas y proyectos) más integrales y por tanto, más efectivos.
2. La información con que se conciben las acciones operativas (programas y proyectos)

proceden de estudios limitados a la coyuntura de un desastre en particular, como los realizados por CEPAL, UNDAC y el BCPR. La descripción del problema de riesgo de desastre resultante de esos reportes, se limitan al desastre evaluado y con ello, provocan una limitada concepción de las soluciones al problema, dejando así un amplio espacio del problema de los riesgos y desastres sin atender.

III. Hallazgos y conclusiones.

Estado de situación del Resultado 1 del área 3 del CPD*: "Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos a nivel central, regional y local".*

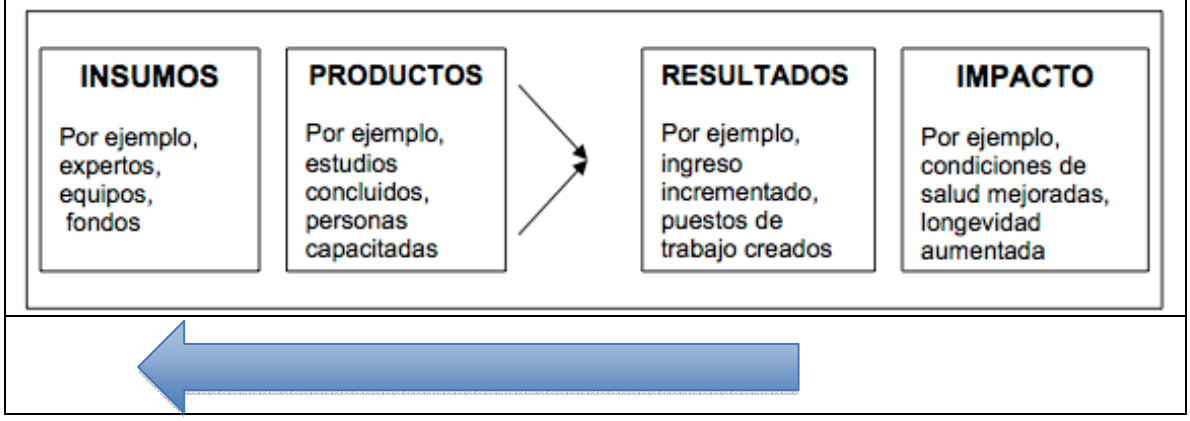
En esta sección y conforme a la condición descrita en los "lineamientos para evaluadores de resultados (outcomes evaluators)" [5], vigente al momento de formular el resultado del Programa de Gestión de Riesgos del PNUD (2007), estableceremos el estado de situación del Resultado con base en los siguientes criterios de indagación[6]:

1. ¿Se ha logrado el resultado o se han hecho avances hacia el logro del mismo?

2. ¿El resultado seleccionado era relevante a la luz del contexto y las necesidades del país, y del nicho del PNUD? (Presumiblemente, si el resultado se encuentra dentro del marco del SRF, es relevante; sin embargo, la evaluación de resultados tiene que verificar este supuesto).

3. Analizar el estado del Resultado, de forma regresiva partiendo por el Resultado, de acuerdo con la siguiente cadena lógica (fig. Nº 1)[7]:

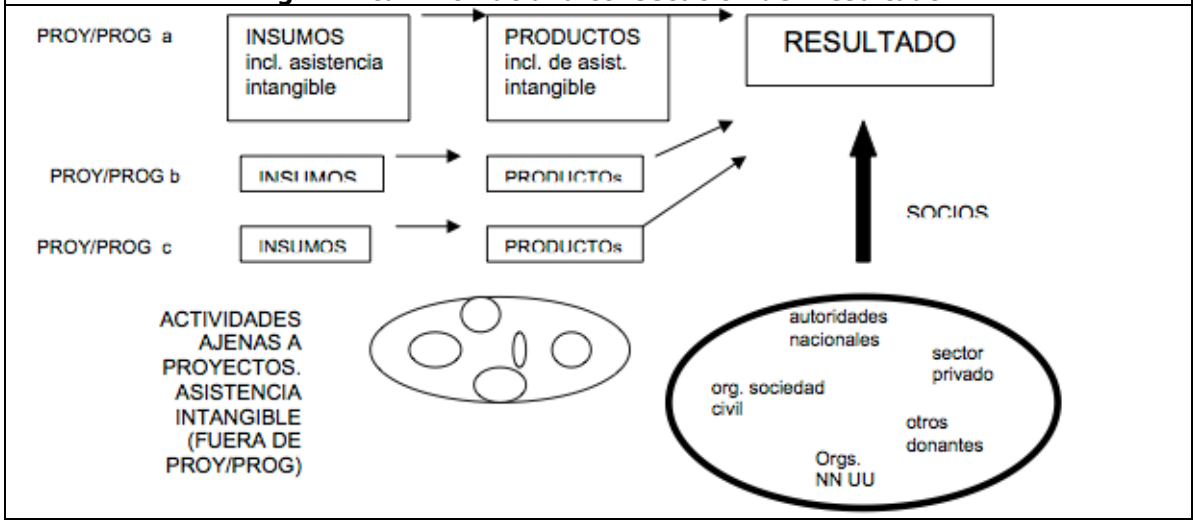
Fig. 1 La Cadena de Resultados



[5] Lineamientos para evaluadores de resultados: Serie temática sobre seguimiento y evaluación No. 1. PNUD- Oficina de Evaluación. New York – 2002.
[6] Estos criterios son válidos para la evaluación de Resultados en cualquier escala de planificación que realice una oficina nacional del PNUD.
[7] PNUD-Oficina de Evaluación. N.Y. 2002. Op. Cit.

4. Contrastar el Resultado que persigue el Programa de Gestión de Riesgos con la definición de Resultado que nos proporcionan los documentos del PNUD [8] : *Un Resultado constituye un cambio efectivo en el Desarrollo y este contribuye a cambiar las condiciones de desarrollo*. (ver ejemplo de la Fig. 1). El "Resultado" se logra con el concurso de otros socios y son influenciados por toda la gama de actividades del PNUD (Fig. Nº2)[9].

Fig. 2 El camino hacia la consecución del Resultado



Hallazgos sobre el estado del Resultado.

Aplicando estos conceptos de evaluación al Resultado del Programa de Gestión de Riesgos, podemos sacar algunas conclusiones subrayando la condición conceptual de lo que es un "Resultado" -descrito en los puntos 4 y 5 anteriores- y comparándolos con los conceptos de la Figura 3, la cual nos muestra de forma resumida el encadenamiento del "Resultado", según lo descrito en el Marco de Resultados del CPD y los proyectos del Programa de GR.

Figura 3.

[8] Ibid.
[9] Ibid.

Si tomamos el concepto de "Resultado", definido en los documentos del PNUD citados en el punto 4 anterior y los comparamos con el concepto de "Resultado" del Programa de GR descritos en el Marco de Resultados del CPD, esta misión de evaluación observa que no hay correspondencia entre ellos. Para mayor abundancia:

1. Un "Resultado" es la satisfacción de una necesidad humana reflejada a su vez en el cumplimiento de un derecho humano[10]. Significa un cambio de condición en la vida de las personas, que se puede medir a largo plazo[11], especialmente por medio de los ODM y en el caso del Programa de GR, también desde el MAH.

   El "Resultado" 1 del área 3 del CPD (FIG. Nº4), **no es un resultado sino un insumo**, probablemente muy necesario para conseguir un "Resultado" pero no cumple con la definición que se describe en los manuales de planificación de PNUD y en los compromisos internacionales de ayuda al Desarrollo adoptados desde el 2005 (Paris, Monterrey, Acra, etc…).

FIG. 4COMPOSICIÓN DEL "RESULTADO"

   Objetivamente, **el resultado de la gestión de riesgos, es la reducción de riesgos** y esta se mide en poblaciones, sectores de actividad y en territorios claramente determinados. Desde la perspectiva de la Planificación en contextos de Gestión Basada en Resultados (GBR)[12] y sobre todo, desde la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD)[13], "Fortalecer a las instituciones…" es tan solo un insumo para alcanzar un Resultado.

2. Por otro lado y conforme a lo establecido en los compromisos internacionales de ayuda al Desarrollo y en los lineamientos de la GBR definidos por PNUD en el 2002 y sobre todo a partir del 2009- los "**Resultados"** no deben ser concebidos por el Programa de forma autónoma del Gobierno y tampoco deben ser "Resultados del Programa".

[10] PNUD, "Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados", Oficina de Evaluación, Nueva York, NY, 2002.
[11] PNUD, "Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo", Oficina de Evaluación, Nueva York, NY, 2009.
[12] PNUD, New York 2002. Op. Cit.
[13] PNUD, New York 2009. Op. Cit.

Los Resultados, son identificados desde la prioridades de Desarrollo del País definidas por el Gobierno Central en primera instancia, a partir de un amplio diálogo político en el cual se seleccionan los Resultados de Desarrollo que serán apoyados por PNUD y la escala territorial donde se generarán los productos para contribuir con el Resultado identificado, que en todo caso, es responsabilidad del Gobierno Central y no del Programa. El Programa es responsable por los productos que se ha comprometido a generar para aportar hacia el "Resultado".

Esta misión de evaluación, ha observado que la definición del "Resultado" del Programa no fue producto de un amplio diálogo político con el Gobierno. De acuerdo con las entrevistas y con la evidencia documental, el "Resultado" del Programa se redactó sin tener presente el concepto de lo que es un "Resultado" y fue concebido a partir de la lectura ad hoc del Plan Nacional de Desarrollo, aferrándose a una idea tan general[14], que hace irrealizable la consecución de un "Resultado" concreto tal y como lo demandan las buenas prácticas de la GBR y los manuales del PNUD.

Desde esa perspectiva, esta evaluación observa un error de significación en la concepción del Programa, el cual tiene elementales repercusiones para la ejecución.

3. Esta misión de evaluación ha observado que el "Resultado" del programa de Gestión de Riesgos no tiene indicadores.

   Aunque en algunas ocasiones se argumente que cumpliendo con los indicadores del Producto, se consigue el Producto y que una vez alcanzados los Productos se logra el "Resultado", desde la perspectiva de la Planificación en contextos de GBR estos supuestos no son correctos.

   Si se tomaran los "Productos" como si fueran los "indicadores" del "Resultado", estos no cumplen con los criterios S.M.A.R.T. [15], lo cual anula la pertinencia de ese supuesto para este caso y ello tiene las siguientes repercusiones:

   a. No se puede delimitar pertinentemente el concepto que encierra el "Resultado" y por tanto, no es posible conocer con objetividad el alcance o la dimensión del mismo.

      Esto es particularmente importante, porque tal y como ha sido redactado, el "Resultado" adolece de precisión y le sobra sinfín.

   b. Tampoco es posible saber si los "Productos" generarán un efecto y qué tipo de efectos producirán, porque no hay indicadores de efecto.

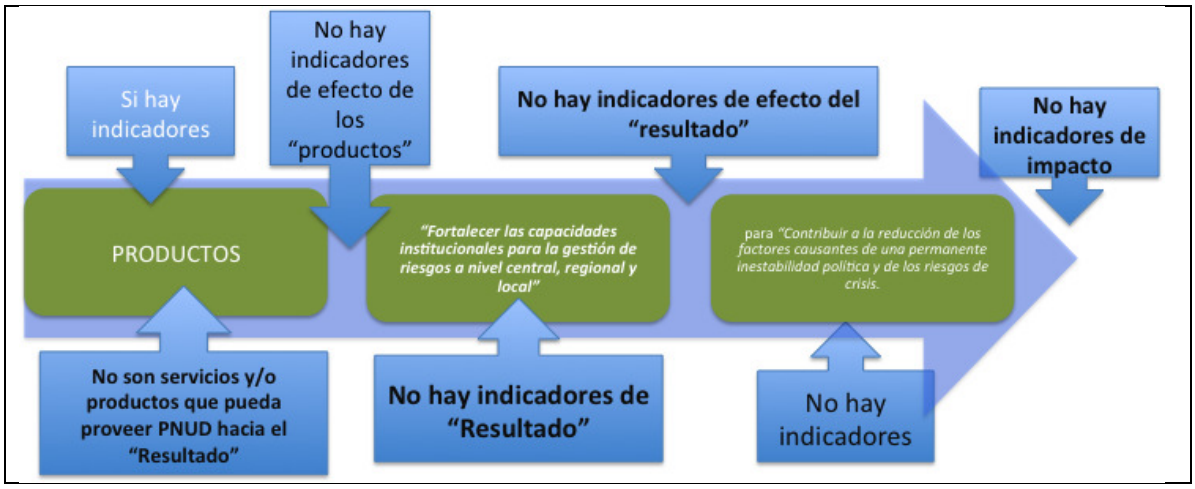
      Aunque todos los "productos" del área 3 del CPD se pudieran conseguir, no podría verificarse objetivamente si ello representa conseguir un "Resultado" cuya generalidad es ilimitada.

   c. Dado todo lo anterior, es muy difícil establecer una medida del aporte y del grado de enlace que el "Resultado"–teóricamente- debería tener hacia el propósito del CPD (Figura 5).

FIGURA 5

[14] En el Marco de Resultados que contiene el CPD, en el área 3 de GR se indica que el programa de GR se orienta hacia la prioridad nacional: "Estrategia de Bolivia segura (Plan Nacional de Desarrollo 2006-2011) Apoyo al Sistema de Defensa Civil". Sin duda, esta prioridad nacional es una declaración extraída de un párrafo pero no es un "Resultado" y menos aún, un "Resultado de Desarrollo", como los muchos otros descritos en el propio plan.

[15] PNUD, New York 2002 y 2009. Op. Cit.



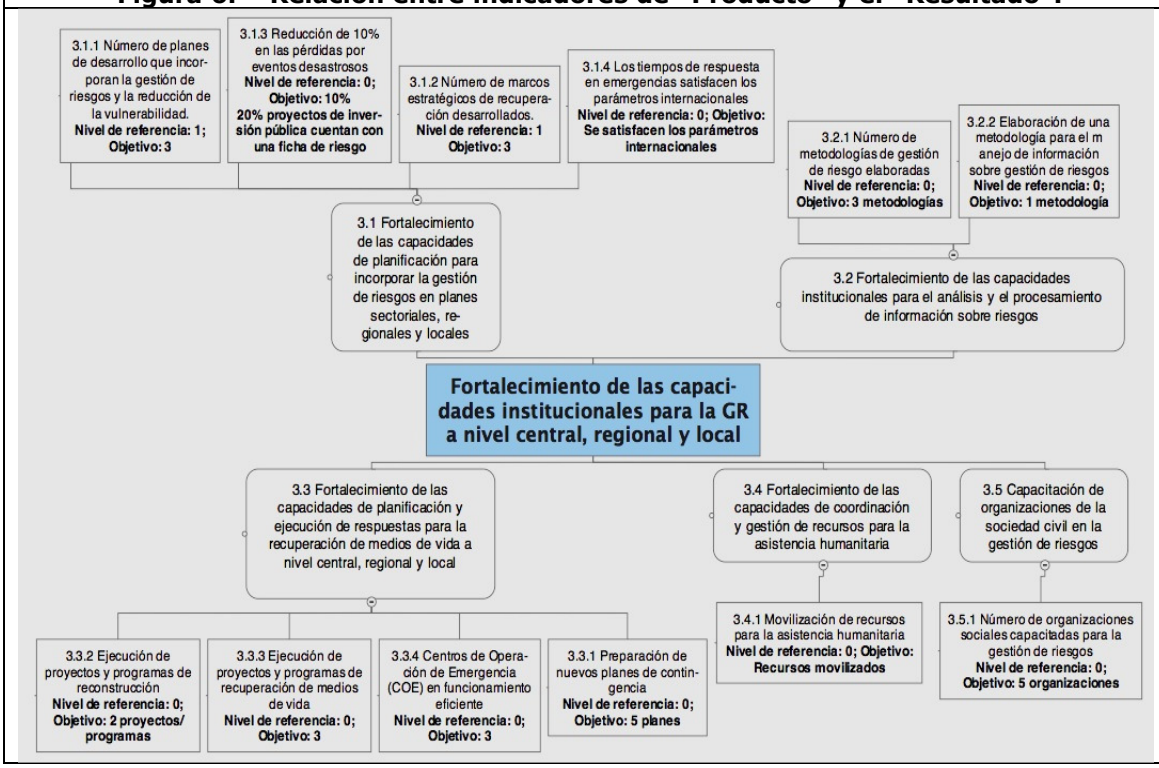
4. De acuerdo con los criterios de la GBR y de la GpRD, un Programa como el de Gestión de Riesgos en el marco del PNUD, produce estudios, propuesta de metodologías, de estrategias y de políticas, de desarrollo organizacional, facilita diálogos, administra recursos, provee información y análisis, produce asesorías y asistencias técnicas, capacita a las personas, provee recursos, aboga por una causa, promueve ideas, asesora, etc… etc… pero de ningún modo produce un producto llamado "Fortalecimiento"; este puede ser un efecto o un impacto, pero de ninguna manera es un Producto y mucho menos, un Resultado.

   A excepción del Producto 3.5, los demás "productos" definidos para contribuir con el "Resultado" del área 3 del CPD, simplemente no son productos que pueda generar el Programa de GR del PNUD.

   La mayoría de los indicadores establecidos para cada "Producto", si se cumplieran, no permiten verificar objetivamente que el "producto" sea logrado. Una organización que haga un número dado de planes, de marcos estratégicos, de metodologías, de programas y/o proyectos, no necesariamente desarrolla mayores capacidades de gestión institucional de sus responsabilidades. Los demás indicadores de producto que pueden ser tomados en cuenta para medir el avance hacia el "producto", no cumplen los criterios S.M.A.R.T.

   En ese sentido, esta misión de evaluación observa que los indicadores seleccionados para cada "Producto", no son pertinentes para medir el avance hacia unos "productos" que en su mayoría no pueden declararse como tal (Fig. 6).

Figura 6. Relación entre indicadores de "Producto" y el "Resultado".



5. Esta misión de evaluación no ha encontrado evidencias de que el PNUD haya solventado estas carencias de planificación del área 3 del CPD, formulando una estrategia de implementación del Programa o algo similar, que definiera precisiones necesarias y orientara direccionamientos más precisos del Programa de GR.

   En ese sentido, la matriz del "Marco de Resultados" no es una herramienta de planificación; se trata de una matriz para presentar de forma **resumida** las ideas y la lógica que éstas tienen entre sí, junto con el presupuesto pertinente.

   Una vez establecida esa "Matriz de Resultados", el Programa debió abrir su planificación programática y definir la lógica de intervención haciendo una GBR con enfoque de DDHH:

   a. Lo que significa conceptualmente, la idea de *fortalecer las capacidades institucionales para la Gestión de Riesgos a nivel central, regional y local*.
   b. Lo que significa operacionalizar ese concepto de "fortalecimiento" en un contexto de cambio institucional profundo que viene dando la institucionalidad nacional, ampliando así, la visión y el análisis de situación política nacional que propone el CPD.
   c. Ajustar el "Resultado" y definir ampliamente los indicadores del Programa de GR –a todo nivel- con base a criterios S.M.A.R.T.[16].
   d. Explicar qué significa cada "Producto" y su delimitación conceptual, y cómo cada uno contribuye con el "resultado".
   e. Explicar las interrelaciones entre productos y cómo éstos se articularían para generar un efecto que conduzca hacia el Resultado deseado.
   f. Validar el "Resultado" con las autoridades nacionales.
   g. Justificar cómo abordaría la eficacia de la ayuda al Desarrollo (compromisos de París).

[16] Ibid.

h. Proponer las acciones de complementariedad y servicios internos que entre las distintas esferas de trabajo del PNUD se van a generar para conseguir los "resultados" que se han propuesto. Es decir, cómo las acciones de GR contribuyen con los "Resultados" del área de reducción de la pobreza, con el área de gobernabilidad y con las convenciones ambientales, etc. y a su vez, cómo estas contribuyen con el "Resultado" de GR.
i. Exponer cómo las acciones intangibles de abogacía, promoción y asistencia técnica (que dan valor agregado a los proyectos, a los productos y a la interrelación de estos hacia el resultado) se desplegarán desde el programa de GR hacia el interior del PNUD, hacia el SNU, hacia los socios y hacia los beneficiarios.
j. Explicitar la estrategia de alianzas (partenariado) y el papel que las acciones intangibles del Programa realiza para formar la "coalición" que se requiere para alcanzar un "Resultado".
k. Explicar las acciones hacia la sostenibilidad de los productos y efectos generados.

6. Esta misión de evaluación no ha detectado que luego de publicadas las nuevas directrices de planificación, seguimiento y evaluación[17], el Marco de Resultados y específicamente, la planificación del Programa de GR, no se ajustara conforme a dichas directrices, lo cual hubiera ayudado a la precisión, eficiencia y efectividad del Programa de GR.

7. Así mismo, llama la atención a esta evaluación que el Programa de GR no ajustara el Resultado o los Productos, indicadores o proyectos, para aprovechar la oportunidad que significa la apuesta que el Gobierno de Bolivia hace en torno al Agua y Saneamiento, tanto más cuando la propia Asamblea General de Naciones Unidas aprueba la resolución liderada por el presidente del Estado Plurinacional de Bolivia, Evo Morales Ayma.

8. Finalmente, cabe indicar que dado los problemas de planificación apuntados, no es posible hacer un análisis de eficiencia en relación a los costos y beneficios de la inversión. Así mismo, no es posible calcular el avance físico/financiero del Programa, porque el sistema de información y monitoreo no lo permite.

9. A pesar de que entre el 2007-2010, se han invertido un poco más de 3 millones doscientos mil dólares en el Programa, es necesario reformular el Programa de Gestión de Riesgos, a fin de solventar los problemas de planificación y por efecto, los problemas presupuestarios y de inversión que se puedan presentar a la luz de una evaluación final del CPD.

Conclusiones sobre el estado del "Resultado".

Conclusiones.
1. No es posible establecer si el "Resultado" ha sido cumplido, cuando lo que se redactó como "Resultado" en realidad no lo es y los medios a través de los cuales pudiera medirse la dimensión y el alcance del "Resultado", no han sido definidos; por esta razón, tampoco se hace posible verificar cuánto se ha avanzado hacia el logro del "Resultado". ***Calificación de Resultado: No hay cambio en el "resultado".*** 2. La mayoría de los indicadores de "producto" no son pertinentes al "Producto", no cumplen criterios S.M.A.R.T y en todo caso, en su mayoría no se han cumplido de la forma en que

[17] PNUD, "Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo", Oficina de Evaluación, Nueva York, NY, 2009.

están redactados. No es posible establecer si los "Productos" del área 3 del CPD han sido cumplidos, cuando lo que se redactó como "Productos", en realidad no lo son porque, presentan el mismo problema de indefinición que el "Resultado", muy a pesar de los "indicadores" que le acompañan.

Calificación de Producto: No alcanzados.

Calificación de sostenibilidad del "resultado" y los "Productos": No puede ser determinado.

3. De no tomar medidas correctivas de inmediato, no se alcanzarán a generar productos previsibles, así como tampoco un "Resultado" prescrito desde la planificación, no se habrá ejecutado una estrategia de asociación (partenariado) y tampoco, una implementación objetivamente verificable con criterios de coherencia, pertinencia, eficacia y efectividad del Programa de GR.

4. En todo caso, es importante tener presente:

   a) El proyecto de Sistema de Alerta Temprana en la Ciudad de La Paz ha tenido un importante impacto en torno al fortalecimiento de la capacidad del municipio para manejar alertas y emergencias humanitarias. Esto ha sido objetivamente verificado en el terreno por esta misión de evaluación.

   b) El proyecto ejecutado por el SENAMIH tuvo un importante impacto en cuanto al fortalecimiento de la capacidad institucional en torno al manejo de la información satelital y en consecuencia, en el mejoramiento de los pronósticos del tiempo y clima, lo cual repercute positivamente en la alerta temprana y en las decisiones que en el terreno toman las operaciones de asistencia humanitaria. Esto ha sido objetivamente verificado en el terreno, por esta misión de evaluación.

   c) El proyecto ejecutado por el Ministerio de Planificación del Desarrollo, ha tenido múltiples complicaciones; su ejecución por el momento no ha generado el impacto deseado de una mayor capacidad institucional.

   d) El proyecto ejecutado por el Viceministerio de Defensa Civil, recién se pone en marcha, por lo que es muy temprano para valorar si el efecto de una mayor capacidad institucional tiene posibilidades de ser alcanzado.

Calificación de los aportes tangibles del Programa: Lo alcanzado hasta ahora en los puntos "a" y "b" antes citados, han sido relevantes y son sostenibles. En relación con los puntos "c" y "d" no es recomendable calificarlos por ahora.

En cuanto a la relevancia del "Resultado".

5. Del *"Análisis de la situación"* que hace el CPD, emerge una contradicción que a nuestro juicio es importante valorar en torno a la relevancia del "Resultado": en un contexto de cambio institucional del Estado de Bolivia, como el que se venía analizando, resulta contradictorio plantear el "fortalecimiento de la capacidades nacionales" en el momento en que el Gobierno se propone cambiar la institucionalidad.

   La aprobación de la nueva constitución política y sus consecuencias, se conduce hacia un proceso de transformación del Estado y de las instituciones del nivel nacional, de la forma más profunda que la correlación de fuerzas políticas lo permita durante esta fase de construcción sustantiva del nuevo Estado[18].

[18] Una excepción a esta generalidad lo constituye el SENAMIH; esta es una institución nacional de compromiso internacional y de una especificidad científico-técnica bien conocida; como tal, toda acción destinada desarrollar sus capacidades de procesamiento, análisis y aviso público, caen en una buena dirección a pesar de los cambios políticos/institucionales que a nivel nacional puedan darse.

6. En ese contexto, el concepto de "Fortalecer" conlleva hacia una práctica de trabajo que choca con la dinámica de cambio puesta en marcha y se produce un nivel de conflictividad, que paraliza o dificulta la concepción de ideas y acciones alternativas por parte del Programa de GR del PNUD.

   El fuerte compromiso del personal del PNUD con su trabajo (a través de los intangibles) puede explicar en parte, que los efectos de ese choque no resultaran en ruptura, encarando las tensiones con el manejo de las pausas y de los ritmos de ejecución que resultan de las decisiones que toma y no toma el Beneficiario.

7. Esta misión de evaluación, no encontró evidencias de un ajuste del "Resultado" y de los "Productos" tangibles del Programa de GR, acordes con una lectura política de la coyuntura de cambio que arrojará luz sobre el apoyo que se espera por parte del Programa de GR, para apoyar la transformación de la institucionalidad que aún hoy lleva a delante el Gobierno.

   Evidentemente, no hay un mecanismo de análisis y toma de decisiones respecto de los cambios rápidos y bruscos que muestra del contexto social, político e institucional donde está inserto el Programa. La consecuencia inmediata de esta falencia, resulta en la pérdida de coherencia y consistencia del Programa, con fuertes impactos en la sostenibilidad de las acciones del PNUD en este campo del riesgo y los desastres.

8. Llama la atención cómo, en el Programa de GR, pudo dominar la idea del "fortalecimiento" por sobre la idea ***"Contribuir a la reducción de los factores causantes de una permanente inestabilidad política y de los riesgos de crisis…"***, que a nuestro juicio es correcta, relevante y por lejos, más coherente con el contexto político/social/institucional. Los ritmos variables, las pausas, los cambios de personal y de autoridades, las decisiones por no hacer y las decisiones para hacer, son asuntos mucho más comprensibles desde esa idea, que desde la noción del ***"Fortalecimiento"***

9. Si el "Resultado" del Programa de GR y los productos, hubiesen emergido del diálogo político con el Gobierno y su redacción correspondiera coherentemente con el propósito del CPD, el "Resultado" tendría mayor legitimidad, fuera más tangible y sería más relevante y consistente con el contexto y las necesidades del país.

Calificación de Relevancia: En cierta medida. Es necesario precisar mas el "Resultado" y adecuarlo mejor a la realidad nacional.

Calificación costo beneficio: En cierta medida. Esta evaluación opina que ha sido cosot-eficaz pero que puede llegar a serlo mucho mas, siempre y cuando resuelva los problemas de planificación apuntados.

Factores que afectan el resultado.

¿Qué factores (políticos, sociológicos, económicos, etc.) han afectado el resultado, ya sea positiva o negativamente? ¿De qué manera estos factores han limitado o facilitado los avances hacia el resultado?

Factores generales que afectan el resultado.

1. La nueva Constitución Política del Estado (CPE) fue aprobada en 2009, reconociendo amplios derechos políticos, económicos y sociales de las personas e incorporando en la concepción del nuevo Estado, los principios y la ética del Vivir Bien en comunidad, armonía y equilibrio con la Madre Tierra, practicado por los pueblos indígenas

campesino originarios.

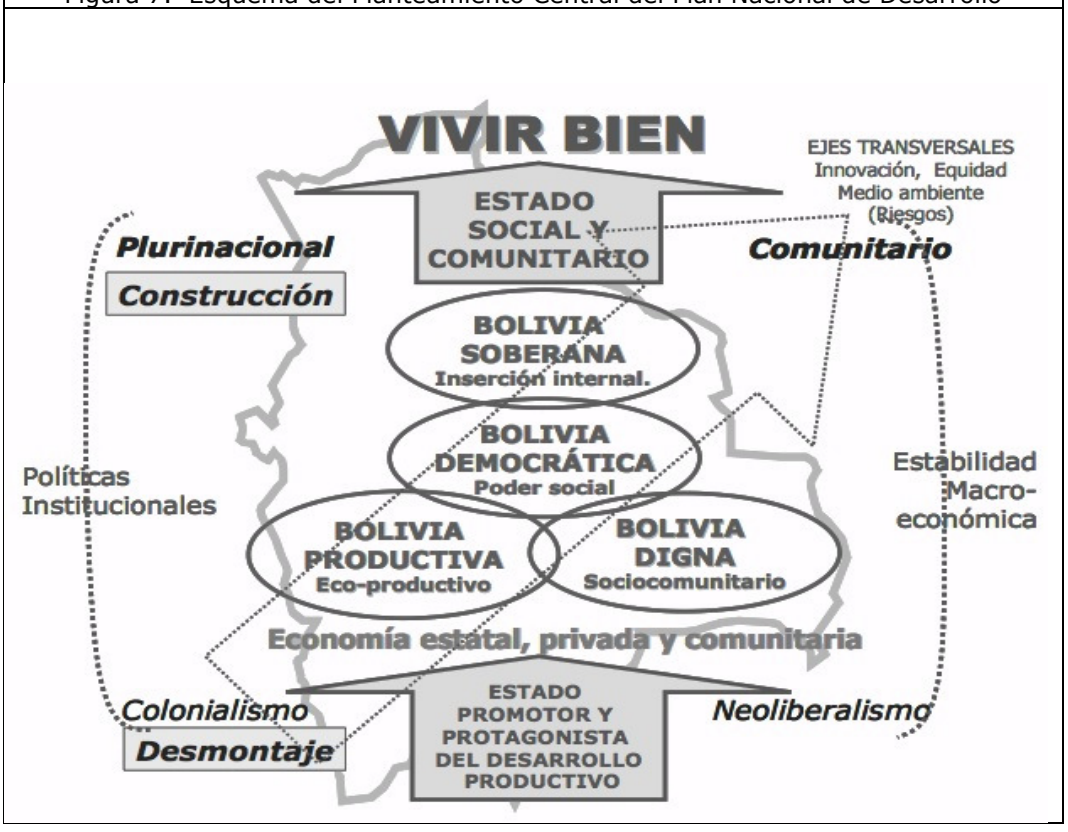
2. De esa manera, la nueva clase política y los movimientos sociales de la Alianza por el Cambio, dan un paso sustantivo hacia la inclusión social en el procesamiento de los problemas políticos, socioculturales, económico-productivos, ambientales y tecnológicos que tiene que resolver el emergente sistema político y su Estado en construcción; se establecen así las bases para una mayor descentralización política, territorial, cultural y productiva, asignando al nuevo Estado un papel central del manejo de la economía y de los recursos estratégicos, así como en la distribución y redistribución de los beneficios obtenidos.

3. Consecuentemente, la nueva clase política y los movimientos sociales proceden al desmontaje del viejo Estado para darle espacio al proceso de construcción del Nuevo Estado Plurinacional, en contextos de enérgica demanda social y cultural históricamente acumulada y de fuerte conflicto desatado con la vieja clase política y económica, que ve como pierde su histórica atribución en el Estado Central.

4. Todo ello plantea una paradoja para la nueva clase política y su base social: Hacer funcionar al viejo Estado para que al menos pueda responder a la demanda social y hacer gobernable el conflicto político, mientras son desmontadas las estructuras neoliberales y se inicializa el montaje de contenidos, procesos y estructuras del nuevo Estado Plurinacional, con base en los principios, la ética y la práctica del Vivir Bien, atesoradas por las comunidades indígenas originarias campesinas y en la lucha social e histórica protagonizada por los sindicatos de trabajadores asalariados.

5. Esa paradoja, ha tratado de abordarse por medio del Plan Nacional de Desarrollo "Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien", que define la Política del Gobierno y los lineamientos estratégicos para el desmontaje del Estado neoliberal y la construcción del nuevo Estado Plurinacional Social y Comunitario.

Figura 7. Esquema del Planteamiento Central del Plan Nacional de Desarrollo



6. Si para un Estado en pleno funcionamiento, le resulta complicado asumir una nueva ley[19], es aún más complicado para una sociedad asumir la fundación de un Nuevo Estado y la ingeniería de las nuevas políticas, instituciones y procesos de gobernabilidad que derivan de esa fundación; no se piense ya lo complicado que resulta para la nueva clase política –más acostumbrada a la administración de la resistencia que a la administración de un Estado- asumir la gestión de una institucionalidad que nunca había manejado antes, a la vez tiene que imaginarse una nueva y poner en marcha medidas para administrarla (en el contexto sociopolítico como el mencionado).

7. En esa perspectiva, no solo era y es necesario que el personal –la burocracia estatal- este comprometida con el nuevo emprendimiento (igual como es exigido al personal de cualquier empresa seria y competitiva del sector privado[20]); sino que además, ese personal comprometido con la idea de la revolución social y comunitaria, debe aprender muy rápidamente el manejo de la maquinaria institucional heredada reduciendo hasta el máximo posible el vacío de gestión y los riesgos que esto implica.

8. Todo ello se refleja, en la ida y venida de personal que va de salida y otro que ingresa con poca o nada de práctica en el manejo de la institucionalidad del Estado. Los que entran nuevos –procedentes de los movimientos sociales y sindicatos- van a cometer errores y algunos se van a paralizar porque no saben el cómo.

   Los más audaces, superarán la paralización y lograrán el compromiso de una parte de la burocracia preexistente y así enfrentar positivamente las demandas sociales, contralar el conflicto con la vieja clase política y su burocracia[21] y avanzar hacia una ofensiva política desde el Estado, consolidando la nueva clase política y de una nueva burocracia comprometida con el proceso.

   En ese contexto, se comenten no pocos errores y paralizaciones… se decide en varias ocasiones cambiar al personal, a las cabezas de las instituciones y entonces, a empezar casi todo de cero… Es decir, lo propio y lo nada sorprendente del proceso de construcción de un nuevo Estado.

9. Puestas las cosas de esa manera, el desafío para el Programa de GR es complejo y exige trabajo de equipo desde todas las esferas del PNUD, para desplegar con unidad y fuerza el proceso que se acomete en medio de esa fuerte lucha entre las fuerzas del Viejo Estado que agoniza y las fuerzas que van empujando por el surgimiento del Nuevo Estado.

10. Desde esa perspectiva, el Programa de GR del PNUD se desalineó del contexto produciéndose un tropezón entre dos visiones con puntos de partida opuestos y en colisión (Fig. 7). Nuevamente aparece la necesidad de tener un mecanismo que facilite el reajuste y la revalidación de un nuevo "Resultado" y de nuevos "productos", más y mejor ajustados a las necesidades y expectativas de los beneficiarios nacionales en proceso de evolución o al menos, más en correspondencia con el propósito del CPD.

[19] Un Estado en funcionamiento con una economía media, cuando crea una nueva Ley, le puede tomar entre 2 a 5 años conseguir un grado adecuado de gestión de esa Ley, en relación con la capacidad general que tiene ese Estado. El tiempo depende si la nueva ley, implica o no la creación de una nueva institución o simplemente modifica competencia a una existente.

[20] "European Foundations for Quality Management" (EFQM:), en Arenas, A. "Gestión de la calidad en la administración e implementación de las Políticas Públicas y el reto de la construcción de un Nuevo Estado Plurinacional en Bolivia". Universidad Andina Simón Bolívar, La Paz-Bolivia 2011.

[21] No solo se trata de fuerzas políticas, sociales y económicas del viejo Estado y su burocracia; se trata también de la lucha contra los valores, creencias e ideas anidadas en la cultura social/institucional correspondientes a ese viejo Estado y que intentan perpetuarse en el nuevo Estado.

Figura 7. El choque entre visiones opuestas y en colisión.

Este es, entre otros aspectos menores, la fuente principal de afectación de la Ayuda al Desarrollo que pretende el Programa de Gestión de Riesgos del PNUD y que por tanto, afecta la consecución del "Resultado" pretendido.

11. Se ha observado que la incorporación de la gestión de los riesgos de desastres como una de las esferas (componente) del programa 2008-2012, aparece como un elemento adicionado pero no integrado a la acción institucional del PNUD; esto dificulta la consecución del Resultado 1 desde su origen, en tanto una condición interna insoslayable para afectar el "Resultado", es la gestión coordinada de toda la gama de acciones que realiza el PNUD[22].

La Reducción de Riesgos no es un capítulo o un componente de una política, de una estrategia, programa o proyecto; es el resultado del quehacer equilibrado, seguro, armónico y coordinado de las acciones del Desarrollo Humano; por esta razón, la Reducción de Riesgos no puede alcanzarse como una acción per se y para verla como un logro, es necesario que sí y solo sí, forme parte de algo más amplio.

Esta misión de evaluación ha percibido que las distintas áreas de acción del PNUD no interactúan con el Programa de Gestión de Riesgo y vice versa. En el CPD se explicita una relación de esfuerzos entre reducción de la pobreza y reducción de vulnerabilidad. Sin embargo, esa relación no se refleja en el Marco de Resultados del CPD (2008-2012) así como tampoco desde los programas de Riesgo y el de Pobreza; esto es particularmente preocupante, en tanto la pobreza es una de las principales causas forzantes o impulsoras de riesgo de desastre[23].

Por otra parte, esta evaluación tampoco encontró suficientes evidencias de complementariedad y coordinación entre las actuaciones del área de Gobernabilidad y de Gestión de Riesgos, a pesar de que el riesgo de desastre y los desastres son una importante fuente de inestabilidad político-social y de crisis de gobernabilidad, y que la actuación conducente a una mejor gestión de riesgos aporta innegables contribuciones a la gobernabilidad como principio fundamental del Desarrollo Sostenible[24].

Es inexplicable cómo los problemas de degradación ambiental y el cambio climático, y la territorialidad de los mismos hayan sido soslayadas del Análisis de Situación y del Marco de Resultados del CPD y del Programa de Gestión de Riesgos, a pesar de ser importantes

[22] PNUD-Oficina de Evaluación. N.Y. 2002. Op. Cit.
[23] Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres (EIRD). "*Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction" (GAR) 2009.*
[24] Para mas información: www.undp.org/cpr/we_do/integrating_risk.shtml , www.preventionweb.net , www.undp.org/cpr/disred/documents/wedo/ils/ils_esummary.pdf .

factores forzantes o impulsores de riesgo de desastre[25]. El área de Medio Ambiente y CC no interactúan con GR y viceversa.

En ese sentido, se intentó medir –entre otras cosas- el grado y la calidad de la coordinación, complementariedad y sinergias entre el Programa de GR con las otras esferas de acción del PNUD (Gobernabilidad, Pobreza, ODM-IDH, Ventanas, Cambio Climático, PPD, Art GoI, Fondo Global, etc...). El resultado del intento ha sido sorprendente por la desidia, a pesar de reiterados correos electrónicos llamando a contribuir y la disposición del consultor a realizar reuniones y resolver dudas, etc.

En este sentido, se evidencia un clima organizacional desprovisto de "cooperación" en el cual no hay trabajo de equipo entre las distintas áreas de PNUD y no se observan acciones o medidas para superar esa situación que, desde todo punto de vista, es adversa a los propósitos del trabajo del Programa de GR del PNUD. De no corregir esta negativa situación, se seguirá desperdiciando un importante potencial de sinergias, de valores agregados y de imagen institucional.

Particularmente y como cualquier tema del Desarrollo Humano y de Derechos Humanos, así como de Política Pública, la actuación multiconceptual, multimetodológica, transdisciplinaria, multitersectorial y pluricultural, requiere de organizaciones con alto sentido de la coordinación y de la responsabilidad que ello atañe. Lo demás es precario y quimérico.

En ese contexto, esta misión de evaluación:
a. No ha encontrado evidencia de que la lectura política del proceso de reconfiguración de la realidad político/institucional, identifique situaciones emergentes que pudieran afectar positiva o negativamente el logro del Resultado [26] y por tanto, hacer los ajustes pertinentes en el "Resultado".
b. Derivado de lo anterior, no se detectaron ajustes a nivel de "Productos" y sus indicadores, de forma coherente con la evolución de la situación institucional.
c. Al no haber indicadores de Resultado y la ausencia de una estrategia de implementación, se hace difícil para quién realiza la gestión del Programa de GR, tomar las previsiones a nivel de Resultado y productos que conduzcan a mitigar los efectos negativos del contexto político institucional en el que actúa e identificar las oportunidades para aprovecharlas.

Factores operacionales que afectan el Resultado.

1. Bolivia no cuenta con un diagnostico valorativo de las causas subyacentes que explican el riesgo de desastre; pero sobre todo, que proporcione una idea científicamente sólida sobre la capacidad de gestión de esos riesgos para que pueda alimentarse un proceso científico de elaboración de "Productos" orientados hacia Resultados concretos de cambio, conforme con la planificación y GpRD, y que aporta direccionamientos más integrales hacia la definición de una estrategia de implementación del Programa donde además, es necesario desarrollar unas acciones de abogacía y promoción hacia el involucramiento de la mayor cantidad de socios para la consecución de Resultados (estrategia de partenariado).

   Este vacío de información influye en la consecución del Resultado, en tanto los productos y el Resultado que busca el Programa de GR no tienen un punto de referencia y una dirección hacia donde encaminarse respecto de "*fortalecer qué y a quién para qué*–específicamente-" para enfrentar "*cuál problema* -en concreto-" para "*priorizar por*qué -en particular-…" y así decidir la consecutividad de los productos y servicios hacia una meta definida.

[25] EIRD-*GAR. 2009. Op. Cit.*

[26] Esto no es un detalle. No se trata del cambio de coyuntura o de un fase o etapa de la vida social y política del país, que se puede pasar; se trata de un cambio de período histórico, un cambio de fondo.

En otras palabras, las acciones del Programa de Gestión de Riesgos del PNUD hacia la consecución del "Resultado" se realizan por ahora, con un dosis dominante de "intuición" que aunque educada (racional), usa estudios puntuales o parciales para orientar sus acciones (proyectos) tales como:

a. Diagnósticos y evaluaciones post-desastre (CEPAL, UNDAC y BCPR).

b. Bases de datos (INE, DESINVENTAR, MPD etc…), atlas amenazas y vulnerabilidad por exposición de municipios, y una cantidad indeterminada de estudios puntuales de limitado alcance territorial y sin articulación entre sí.

Esta fuentes de información –con limitaciones en cuanto a su uso como base para la orientación integral de un Programa de GR-, reduce las posibilidades de conseguir de forma eficaz el Resultado esperado.

2. Desde el punto de vista operacional, dos son las acciones que aportan a todos los productos y por tanto, son la principal contribución para la consecución del Resultado:

- Proyecto de Fortalecimiento del Sistemas de Reducción de Riesgos y atención de emergencias y/o desastres (SISRADE) en preparativos y respuesta" (BOL/76923).

- Proyecto de Asistencia técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo para la formulación de políticas y estrategias de reducción de riesgos y de recuperación post-desastre (BOL/57554).

El primer proyecto tiene muy poco tiempo desde que se ha puesto en marcha y su contribución al Resultado, por ahora es potencial.

El segundo, ha sido el "proyecto víctima" de lo descrito en el punto 2.1 "Factores generales que afectaron al Resultado" y su situación actual, afecta sustantivamente la consecución hacia el Resultado por las siguientes razones:

1. El ministerio de planificación del desarrollo (MPD) es una entidad que ha tenido que asumir nuevos roles en el marco del Nuevo Estado Plurinacional. Al momento de iniciar operaciones el proyecto BOL/57554, este ministerio tenía tres tareas de enormes dimensiones[27]:

   a. Afrontar su propia re-organización interna (desarrollo de nuevos contenidos de trabajo, de nuevos procesos y una nueva estructura para esos procesos).
   b. Funcionar como órgano del Estado, en el momento del clivaje político/institucional.
   c. Elaborar el Plan Nacional de Desarrollo.

   Si alguien viene con una idea de cooperación, que no sea otra que apoyar esas tres tareas, tiene un grave problema ad portas.

2. El proyecto BOL/57554, en su planteamiento operativo, no fue apropiadamente coherente con las necesidades iniciales del MPD y sus "avances" hasta 2011, no son replicables.

3. La idea inicial del proyecto aún tiene mucho potencial para contribuir con las tres tareas que enfrentaba y sigue enfrentando el MPD. Sin embargo, el enfoque de la implementación falló a raíz de tres desaciertos esenciales:

   a. Centró los esfuerzos de operación del proyecto, en el desarrollo de contenidos, procesos y estructuras de gestión de riesgos, en detrimento del apoyo directo

[27] Hoy en día siguen estando plenamente vigentes esas tareas.

a las tres tareas principales que enfrentaba el MPD en ese momento, siendo que esas tareas constituían una gran oportunidad para incorporar la GR en esos procesos.

b. Al personal contratado por el proyecto, lo intentaron capacitar en gestión de riesgo, en menoscabo de una capacitación[28] más acorde con las tres tareas principales del MPD a fin de apoyar el desarrollo institucional de esta nueva organización y desde allí, aprender/haciendo la Gestión de Riesgos.

c. Por los cambios de personal y la coyuntura institucional, se perdió la iniciativa de inserción del Proyecto en las prioridades organizacionales del MPD para que desde allí, se incorporara en los mecanismos de planificación que iban creando, aquellos dispositivos que garantizaran ontológicamente que las acciones del MPD lleven la reducción de riesgos de forma originaria.

Contribuciones del PNUD al resultado a través de productos.

El diseño de productos en relación al Resultado.

Para avanzar en la evaluación de efecto hacia el Resultado, hemos calculado cómo cada uno de los proyectos contribuye a los indicadores de producto por una parte y por otra, cómo los proyectos contribuyen a los productos en sí mismos, para obtener una opinión respecto delas contribuciones hacia el resultado. (Figuras 8 y 9).

FIGURA 8: Relaciones entre los proyectos de GR del PNUD y los indicadores de producto.

Azul: "Resultado".
Naranja: Productos hacia el Resultado.
Amarillo: Indicadores de Producto.
Celeste:Aportes de proyecto.
Verde: Proyecto que aporta.

[28] Capacitar significa desarrollar herramientas-instrumentos de trabajo, sean conceptuales, metodológicos, técnicos o tecnológicos.

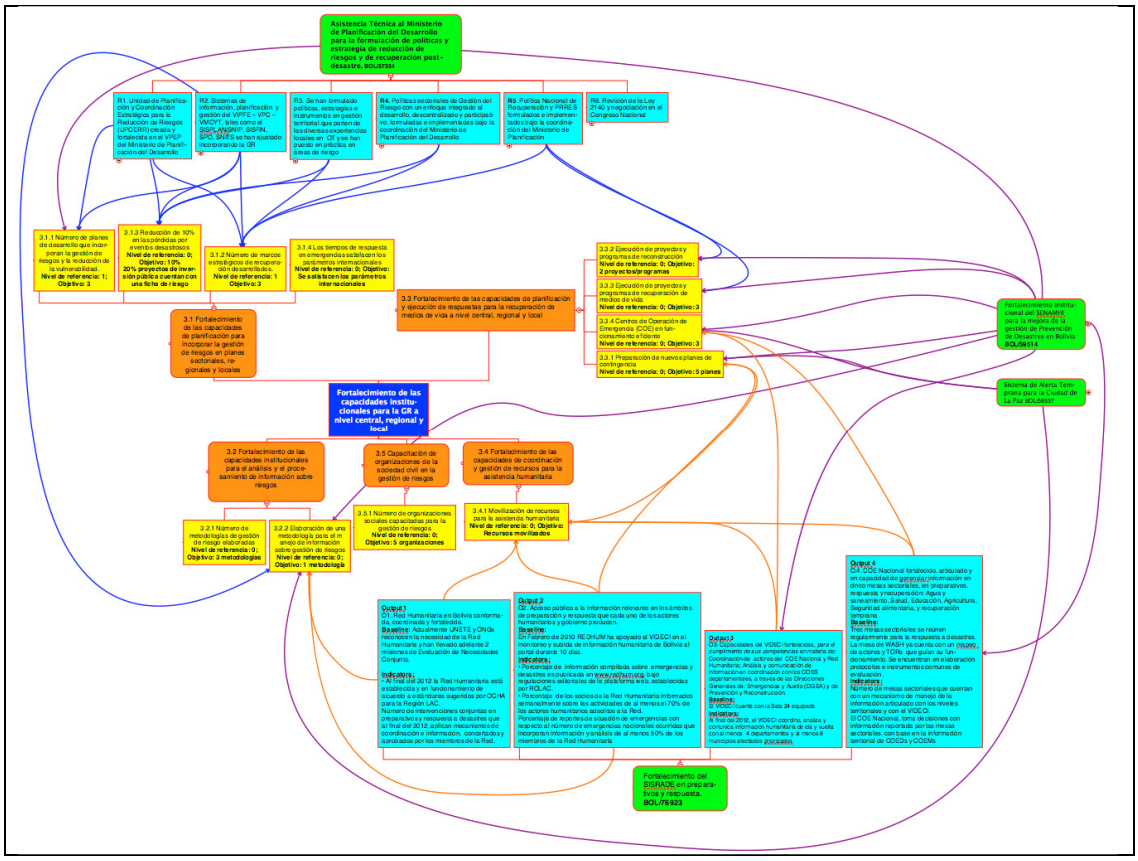
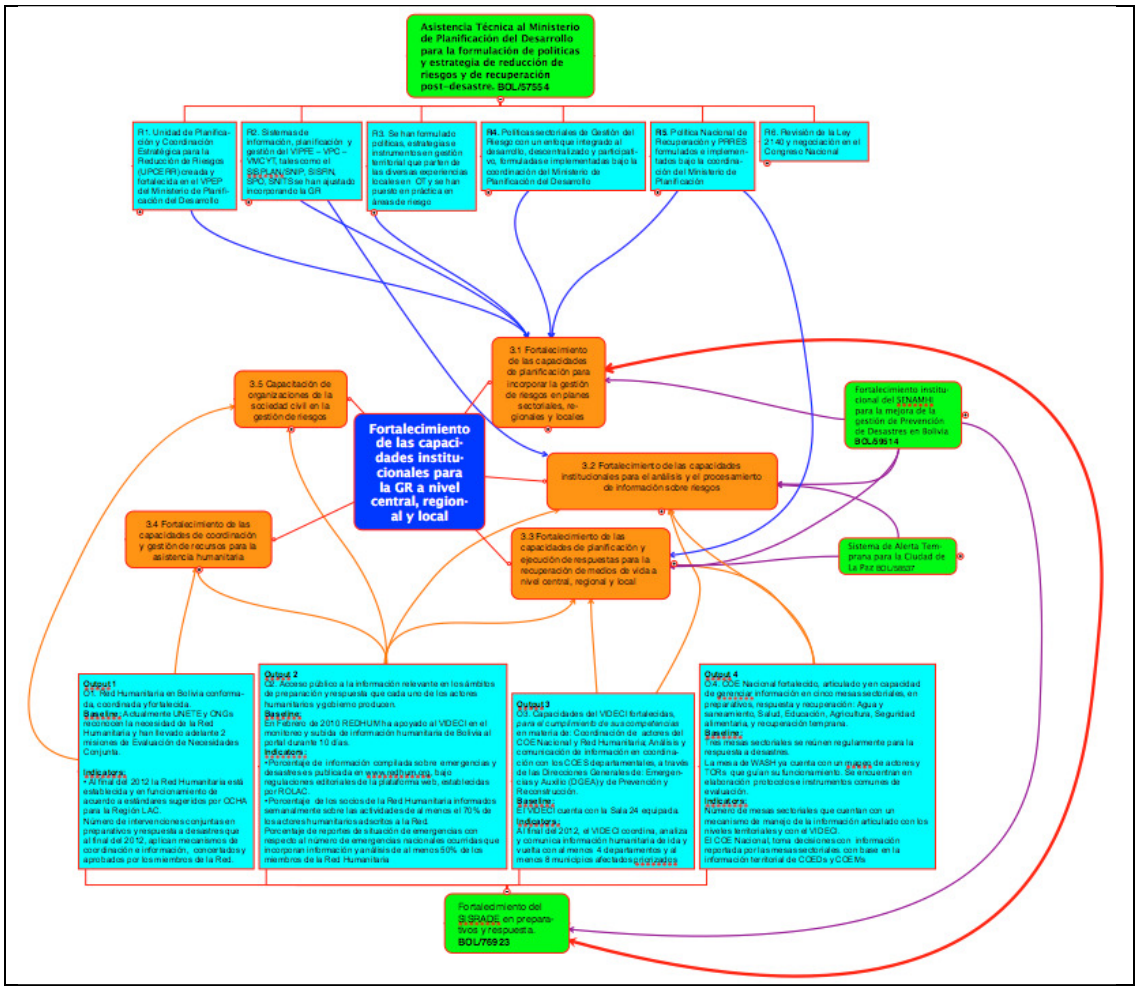


FIGURA 9: Relación entre los proyectos de GR del PNUD y los productos.

Azul: "Resultado".
Naranja: Productos hacia el Resultado.
Amarillo: Indicadores de Producto.
Celeste: aportes de proyecto.
Verde: Proyecto que aporta.



Las líneas de interconexión nos permiten visualizar a manera de referencia únicamente, cómo los Proyectos facilitados por el PNUD aportan insumos al "Resultado" (encuadre azul en ambos figuras); este análisis nos permiten estimar que las contribuciones diseñadas por el PNUD, exhiben relación entre los proyectos (contribuciones del PNUD),los indicadores de producto (Fig. 8) y los productos (Fig. 9); en ambas figuras se observa que en teoría, hay potencial sinérgico.

Sin embargo, debe anotarse que el "Resultado" no emerge mecánicamente por la sumatoria de los Productos. La *unidad de propósito* del "Resultado" y el "Resultado" como realidad institucional deseada, surge del valor agregado que le da una acción premeditada de servicios "intangibles" como la asistencia técnica, la abogacía, la promoción y la comunicación –entre otros- que el PNUD puede realizar.

Los Productos con que el PNUD contribuye hacia el "Resultado".

Producto 3.1: Fortalecimiento de las capacidades de planificación para incorporar la gestión de riesgos en planes sectoriales, regionales y locales.

1. El proyecto BOL/57554 "Asistencia Técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo para la formulación de Políticas y Estrategias de reducción de Riesgos y de Recuperación post-desastre", contribuye a conseguir este producto, sin embargo ha sufrido múltiples retrasos y a la fecha de la evaluación, no muestra ejecución.

    - Se ha detectado que en el marco de este proyecto se organizó formalmente la "Unidad de Prevención y Reducción de Riesgo de Desastre" (2008) y se contribuyó con la formulación del "Plan Nacional de Rehabilitación y Reconstrucción 2008 – 2010".

    - Así mismo, se detectó una serie de actividades de asistencia técnica, promoción y abogacía por el tema de la gestión de riesgos, que han resultado en la subsistencia del proyecto, a pesar de los cambios de personal y autoridades, y de las prolongadas pausas en la ejecución. Hoy es verificable, el aprecio que las nuevas autoridades del MPD tienen hacia el Proyecto.

    - Por ahora, el impacto más relevante de este proyecto, ha sido el apoyo a la formulación del Plan Nacional de Rehabilitación y Reconstrucción, que ha permitido a las nuevas autoridades del MPD clarificar en cierta medida el proceso de rehabilitación y reconstrucción, y la captación de recursos financieros nacionales e internacionales para ejecutar obras de reconstrucción y de desarrollo organizacional para una mejor gestión de riesgos.

    - Esta evaluación no ha encontrado que la conformación de la Unidad de Prevención y Reducción de Riesgo, así como las actividades de asistencia, abogacía y promoción que el personal del proyecto realizó hasta febrero del 2009, hoy en día tenga algún efecto apreciable como un aporte hacia los indicadores o el Producto 3.1.

2. En relación a los servicios de asistencia técnica hacia el producto 3.1.

Asistencia técnica realizada	*Resultado de la asistencia técnica a la fecha*	*Medio de verificación*
Contribución a la incorporación del enfoque de reducción de riesgos de desastre en los procesos de planificación municipal, a través de la participación en talleres específicos y haciendo lobby constante.	Se ha incorporado la gestión del riesgo en los Planes de Desarrollo de Santa Cruz, Cochabamba, Tarija y Municipio de La Paz. Existen avances en distintos grados. En todos los casos gobernaciones y municipios invierten recursos propios para la GR.	• Plan de Desarrollo Municipal de La Paz (2007-2011).
Asesoramiento estrategia de recuperación post-sequía para el Chaco Boliviano	Se formuló una Estrategia de Recuperación con una cartera de proyectos consensuada por el VPC con la Mancomunidad de Municipios de El Chaco (MACHABOL). Documento formulado con la participación de todos los sectores en el nivel nacional: VIDECI, Descentralización, Salud, Agua, Agricultura, ABC, Vivienda, Educación, SNU.	Plan de Ordenamiento Territorial Macro regional del Chaco Boliviano (2006). Marco Estratégico de Recuperación y Transición al Desarrollo 2006.
Articulación para el trabajo conjunto entre el VIDECI y el Ministerio de Planificación.	Trabajo conjunto más fluido entre las dos líderes del SISRADE, en el marco de la formulación del Plan de Reconstrucción del 2008, así como en las tareas de evaluación de proyectos.	• Actas del CONARADE donde se registra la participación del VPC. • Realización de actividades conjuntas en el marco del proyecto BOL/57554 (informes).
Asesoramiento cotidiano al Viceministerio de Planificación y Coordinación en RRD y planificación territorial.	El Ministerio de Planificación sufrió un proceso de cambio institucional, creándose el Viceministerio de Planificación y Coordinación (VPC). Dadas estas condiciones, el asesoramiento fue realizado de manera cotidiana y consistió en compartir el enfoque de RRD, participar en reuniones frecuentes, capacitar a las autoridades políticas y técnicas.	Entrevista entre el Consultor para la evaluación del outcome y el Viceministro de Planificación y Coordinación.

Asesoramiento a la comisión de descentralización de la H. Cámara de Diputados para contribuir con la incorporación de la RRD en la Ley Marco de Autonomías (Ley 031, Artículo 100)	Se define el artículo 100 sobre RRD. Se aclaran la competencias sobre generación de información en todos los niveles autonómicos. Este artículo también está en línea con el MAH.	Ley 031; el Art. 100 ha sido aplicado para la creación de la Dirección de Gestión de Riesgos de la Gobernación de Santa Cruz y también para la formación de la ley municipal de GR del Municipio de La Paz.

3. El producto no ha sido ha conseguido aún y por ahora no se manifiestan avances sustantivos hacia el logro del producto, si tomaos en cuenta la forma en que esta redactado. Es necesario replantear el Proyecto BOL/57554, su estrategia de implementación y su extensión temporal, para que hacia finales del 2012, puedan conseguirse avances significativos hacia el Producto, que dicho sea de paso es indispensable para conseguir un impacto positivo en el "Resultado".

   Aunado con lo anterior, es indispensable que sean definidos unos objetivos, productos e indicadores que permitan valorar la acción de Asistencia Técnica por parte del Programa de GR en lo que al producto 3.1 se refiere.

4. Al Producto 3.1 debe redactarse nuevamente (delimitarse) y redefinírsele los indicadores, para medir el avance hacia el Producto. El indicador 3.1.4 no es para este producto.
5. AECID es el socio que ha contribuido con el financiamiento de este proyecto.

Producto 3.2: Fortalecimiento de las capacidades institucionales para el análisis y procesamiento de información sobre riesgos.

1. El "Producto" todavía no ha sido logrado.
2. Los proyectos que contribuyen directamente a la consecución del Producto 3.2. son:
   a. BOL/57554"Asistencia Técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo para la formulación de Políticas y Estrategias de reducción de Riesgos y de Recuperación post-desastre".
   b. BOL/58537 "Sistema de alerta temprana ante inundaciones y deslizamientos para la ciudad de La Paz".
   c. BOL/59514 "Fortalecimiento institucional del SENAMHI para la mejora de la información hidrometeorológica y su uso en la gestión de riesgos"
   d. BOL/76923"Fortalecimiento del Sistema de Reducción de Riesgos y atención de emergencias y/o desastre (SISRADE) en preparativos y respuesta".

3. Hay avances hacia el logro del producto y es probable que el mismo sea logrado en alguna medida hacia 2012; sin embargo, PNUD tendrá que reformular los indicadores, delimitar la meta del "producto" y re-dinamizar el proyecto BOL/57554 si quiere alcanzar el producto.

   - La ejecución del proyecto BOL/57554, no podrá avanzar sustantivamente para contribuir con el Producto 3.2 y afectar positivamente el Resultado, sino desarrolla de forma clara y precisa su componente de *INFORMACIÓN-PLANIFICACIÓN-GESTIÓN,* articulado como un sistema nacional.

   - Esta evaluación ha detectado que el proyecto BOL/58537 "Sistema de alerta temprana ante inundaciones y deslizamientos para la ciudad de La Paz", tuvo un importante aporte al Producto 3.2 y un efecto positivo hacia el Resultado. Sin embargo, al no haberse delimitado con precisión una meta al "Producto", este aporte puede aparecer como sobre cumplido en el mejor de los casos o como extremadamente limitado en el contexto nacional.

   - El Sistema de Alerta Temprana (SAT) permitió verificar con anticipación, parte del mega deslizamiento ocurrido en febrero del 2011 en la Ciudad de La Paz, hacer las alertas y aportar elementos de información y análisis sensibles para la toma de decisiones sobre la magnitud de la evacuación y calcular las previsiones de
   - albergue y viviendas temporales.

     El mapa producido en el marco de este proyecto, constituye un importante insumo

para la planificación urbana con enfoque de reducción de riesgo.El laboratorio de suelos/agua y hormigón generado en el marco de este proyecto, ha producido la necesidad de ampliarlo y convertirlo en un centro de investigación. Los problemas relativos a Riesgo de Desastre y la estructura de gestión de riesgo al interior del gobierno municipal han elevado su perfil de importancia, objetivamente verificado por esta evaluación.

- El proyecto BOL/59514, ha sido una contribución por parte del PNUD para avanzar hacia el Producto y afectar el Resultado positivamente. La producción de mapas climatológicos son un importante aporte para la construcción de escenario de cambio climático y para la planificación de obras de infraestructura en agua y saneamiento y de conectividad, reduciendo así los riesgos climáticos.

- Por su parte, el proyecto BOL/76923 tiene un amplio potencial para contribuir con el alcance del producto 3.2, sobre todo si se concentra en generar los "outputs" 2 y 4.

4. Los indicadores de este producto no han sido abordados; el indicador 3.2.1 no es consistente con el producto porque no lo mide. El indicador 3.2.2 responde a una deformación ampliamente difundida, que etiqueta la dinámica de la naturaleza como que si fuera una amenaza ad-hoc.

5. AECID, GTZ y COSUDE, son los socios que contribuyen a la consecución del producto.

Producto 3.3: Fortalecimiento de las capacidades de planificación y ejecución de respuesta para la recuperación de medios de vida a nivel central, regional y local.

1. El producto no ha sido conseguido hasta este momento.
2. Los Proyecto que contribuyen en el logro de este producto, son:

    a. BOL/57554"Asistencia Técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo para la formulación de Políticas y Estrategias de reducción de Riesgos y de Recuperación post-desastre".
    b. BOL/58537 "Sistema de alerta temprana ante inundaciones y deslizamientos para la ciudad de La Paz".
    c. BOL/59514 "Fortalecimiento institucional del SENAMHI para la mejora de la información hidrometeorológica y su uso en la gestión de riesgos"
    d. BOL/76923"Fortalecimiento del Sistema de Reducción de Riesgos y atención de emergencias y/o desastre (SISRADE) en preparativos y respuesta".

3. Aportes de la Asistencia Técnica.

Asistencia técnica realizada	*Resultado de la asistencia técnica a la fecha*	*Medio de verificación*
Asistencia técnica y coordinación al interior del UNETE	Conformación e institucionalización del UNETE como equipo modelo en la región para la coordinación interagencial de reducción de riesgos y atención de emergencias. Reportes de Situación, Flash Appeals y Cerfs 2007, 2008, 2010 y 2011	Documentos.
Asesoramiento cotidiano al VIDECI, en los siguientes temas: enfoque sobre la RRD, enfoque sobre la recuperación posdesastre, relacionamiento con actores gubernamentales y de la cooperación. Apoyo en la resolución de conflictos internos del VIDECI	Formulación del proyecto de fortalecimiento al SISRADE BOL/76923	Documento del proyecto y puesta en marcha del mismo.

4. Hay avances hacia el logro del producto y es probable que el mismo sea alcanzado hacia 2012, siempre y cuando sea delimitada de forma precisa, una meta; en ese sentido, PNUD tendrá que definir mejor el "Producto" y los "indicadores", además de re-dinamizar el proyecto BOL/57554 si quiere alcanzar un producto en el lapso de tiempo que le queda al CPD.

    - Con relación al proyecto BOL/57554, es apreciable el apoyo que en su momento, el proyecto prestó en la formulación del Plan Nacional de Rehabilitación y Reconstrucción 2008-2010. Sin embargo, esta acción no produjo conocimiento institucionalizado para ponerlo a disposición de nuevas acciones de rehabilitación y recuperación, como parte del proceso de respuesta a emergencias y "reconstrucción de emergencia".
    - El proyecto BOL/58537, constituye un buen ejemplo de desarrollo de capacidades para la respuesta a emergencias (aunque el mismo puede aparecer en el contexto nacional sumamente limitado y en el contexto de una localidad, altamente satisfactorio). El diseño del SAT vino acompañado de un plan de contingencia y de la organización por barrios, de los "Centros de Operaciones de Emergencia Comunal".
    - Con el proyecto BOL/59514, se ha podido asegurar el manejo de información operativa en torno a los eventos meteorológicos, para guiar las acciones en el terreno conducentes a la recuperación de medios de vida. Así mismo, la producción de mapas desarrollados con el apoyo del proyecto, contribuyen sustantivamente a la elaboración de planes de contingencia frente a eventos meteorológicos e incendios.
    - La puesta en marcha del proyecto BOL/76923, tiene un importante potencial aporte en la consecución del Producto, siempre y cuando el mismo sea claramente delimitado. Aunque su ejecución depende en gran medida de los ajuste que realiza el Ministerio de Defensa, para lograr aportes sustantivos al Producto; habrá que re formular la estrategia de implementación.

5. Acerca del indicador 3.3.2. Esta evaluación ha detectado que el indicador no se ha cumplido.

    - A nivel central, el indicador recibió aportes desde PNUD con el Proyecto "Asistencia Técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo para la formulación de Políticas y Estrategias de reducción de Riesgos y de Recuperación post-desastre"; sin embargo, a la fecha no se han encontrado *contenidos, procesos o estructuras* tangibles que el Ministerio de Planificación del Desarrollo haya creado desde esta fuente de cooperación, en lo que a recuperación y reconstrucción se refiere.

    - A nivel regional: En el Dpto. de San Cruz, el PNUD ha contribuido con la administración de un proyecto y particularmente, con la compra de equipamiento, así como diversas misiones del equipo UNDAC y del Programa de GR del PNUD; esta evaluación observó que existe una capacidad potencial de respuesta a emergencias por parte de la gobernación, aunque los retos son enormes para que esa capacidad pueda hacerse cargo por sí misma de coordinar las operaciones de emergencia.

    - A Nivel local no hay evidencias de aportes del PNUD que contribuyan a la ejecución de proyectos o programas de reconstrucción.

Con respecto a los indicadores 3.3.1 y 3.3.4. Estos indicadores no se han cumplido aún; sin embargo han recibido y reciben un volumen importante de aportes por parte del PNUD y otros socios. El proyecto BOL/76923presenta un grado de asociación amplio y satisfactorio en relación con estos indicadores.

El indicador 3.3.3 recibe la contribución del PNUD en la forma de Asistencia Técnica y coordinación en el contexto del UNETE. El indicador se ha cumplido de forma satisfactoria.

6. Cabe indicar que existen otros esfuerzos, en el marco del UNETE que contribuyen a la consecución del Producto 3.3. Sin embargo, es necesario que esas contribuciones sean visibilizadas como tal mediante indicadores de AT por parte del Programa de GR del PNUD.

7. AECID y COSUDE son los socios que contribuyen con el Producto 3.3.

Producto 3.4: Fortalecimiento de las capacidades de coordinación y gestión de recursos para la asistencia humanitaria.

1. El producto no han sido logrado aún.
2. El proyecto que contribuye al logro de este producto es el BOL/76923 "Fortalecimiento del Sistema de Reducción de Riesgos y atención de emergencias y/o desastre (SISRADE) en preparativos y respuesta".

Asistencia técnica realizada	*Resultado de la asistencia técnica a la fecha*	*Medio de verificación*
Asesoramiento y apoyo en la implementación de la asistencia humanitaria (2007-2008)	Implementación de la asistencia humanitaria, en coordinación con el Gobierno de Bolivia. Apoyo en la movilización de recursos.	Informes del VIDECI.
Coordinación de las distintas intervenciones humanitarias UN y otros socios humanitarios, bajo la figura de UNETE Ampliado para dar una respuesta integral a las emergencias.	Asesoramiento a gobiernos municipales (San Julián y GAMLP). Actuación conjunta como SNU en todas las emergencias por desastres declaradas por el Gobierno.	informes de situación
Asistencia técnica para priorizar las actividades del VIDECI Articulación con el ámbito del desarrollo utilizando una visión estratégica	Priorización de acciones estratégicas en RRD y respuesta a desastres Mayor integración entre los actores nacionales, departamentales y municipales	UGRs Departamentales y municipales creadas por el VIDECI Mesas sectoriales están funcionando. Ley de Autonomías
Apoyo en la implementación de proyectos ligados a asistencia humanitaria	Asistencia humanitaria entregada	Informes proyectos BOL/49994 y BOL/52223 Informes CERF
Asesoramiento para la elaboración del informe nacional sobre los avances del país en los compromisos sobre el MAH.	Informe de avances sobre el MAH. Se logró una amplia participación sectorial nacional, que profundiza la concienciación sobre la RRD, entre los siguientes actores: VIDECI, Agua, Salud, Educación, VIPFE, Desarrollo Rural, ONGs, Cruz Roja, SNU.	Informe en la plataforma del MAH-EIRD en Ginebra, Suiza. A fines del año 2009 se conformó oficialmente la Plataforma Nacional.

3. Los avances hacia la consecución del producto 3.4, está siendo condicionado por una muy reciente puesta en marcha del Proyecto BOL/76923 y es necesaria, una mejor definición/delimitación del "Producto".
4. Es muy probable que en el tiempo de vida del CPD, sea conseguido el Producto, siempre y cuando éste sea definido y delimitado, conforme a los procesos puestos en marcha. Por otra parte, es necesario incorporar la Asistencia Técnica que hace el Programa de GR, en una planificación que distinga claramente objetivos, indicadores y medios de verificación de la Asistencia Técnica.
5. Existen esfuerzos en el marco del UNETE que contribuyen a la consecución del Producto 3.4. Esto debe reflejarse de forma intencionada en la planificación del Programa de GR.
6. El indicador 3.4.1 es claramente insuficiente para medir el producto.
7. COSUDE es el socio que contribuyen con el Producto 3.4.

Producto 3.5: Capacitación de organizaciones de la sociedad civil en la gestión de riesgos.

1. El producto no ha sido atendido directamente.
2. El proyecto que contribuye indirectamente al logro de este producto es BOL/76923"Fortalecimiento del Sistema de Reducción de Riesgos y atención de emergencias y/o desastre (SISRADE) en preparativos y respuesta", a través del proceso de la red humanitaria.
3. Es muy probable que en el tiempo de vida del CPD, sea conseguido el Producto siempre y cuando se tomen medidas para abordar este producto de forma complementaria desde los demás proyectos en marcha y definiendo acciones comunes en el marco de UNETE.
4. Existen esfuerzos en el marco del UNETE que pueden interpretarse como contribuciones a la consecución del Producto 3.4, aunque esto debería visualizarse más claramente intencionado como un esfuerzo para contribuir este producto.
5. El indicador 3.5.1 es adecuado, pero puede ser precisado mejor.

Estrategia de asociación del Programa de Gestión de Riesgos del PNUD.

Esta misión de evaluación, no ha detectado la existencia de una estrategia de asociación que se haya formulado en el marco del programa de Gestión de Riesgos. Sin embargo, se aprecia una práctica de coordinación entre los donantes, PNUD y el gobierno en torno a los proyectos aludidos en este reporte de evaluación, la cual tiene el potencial de convertirse en una práctica de asociación para el Programa de Gestión de Riesgos, siempre y cuando este defina una estrategia de asociación. La experiencia de la formulación de un plan de trabajo y del surgimiento del proyecto del SISRADE, pueden ser usados para potenciar una estrategia de asociación.

La participación del Programa de GR del PNUD en el subgrupo de GR del GRUS, tiene potencial; sin embargo, no podrá desarrollarse un mayor beneficio sin una estrategia de asociatividad cuya objetivo sea el desarrollo de un marco de evaluación del desempeño en el cual se conjunten las visiones, los mandatos y los aportes de toda la cooperación en la consecución de un resultado efectivo de reducción de riesgo en poblaciones y territorios concretos.

Recomendaciones para el Programa de Gestión de Riesgos.

En lo inmediato y para finalizar el año 2011.

Se propone realizar los siguientes ajustes tácticos:

Utilizando los 5 "productos" que están adosados al "Resultado" y la redacción original del "Resultado", proponemos utilizar la siguiente redacción para una delimitación conceptual precisa y medible del "Resultado". En ese sentido, pueden tomarse estos tres efectos propuestos a continuación y a partir de ellos, completar la matriz Nº1 adelante indicada:

- Incrementar las habilidades institucionales del MPD, de las Gobernaciones de (definir cuál o suprimir) …..y del Gobierno Municipal de La Paz, para (3.2) analizar y procesar información sobre riesgos de desastre, que les permita (3.1) incorporar la gestión de los riesgos en los planes sectoriales, regionales y locales (respectivamente).

- Incrementar las habilidades institucionales del VIDECI, de las Gobernaciones de (definir cuál o suprimir) ….. y del Gobierno Municipal de La Paz, para una mayor y mejor (3.4) coordinación y gestión de la asistencia humanitaria, (3.3) así como planificación de la recuperación de los medios de vida.

- Incrementar las habilidades institucionales del VIDECI y del MPD, de la Gobernaciones de (definir cuál o suprimir) ….. y del Gobierno Municipal de La Paz, para y (3.5) capacitar a las organizaciones de la sociedad civil en la gestión de riesgos, conforme a cada nivel de responsabilidad.

Esta delimitación del Resultado y los indicadores cualitativos propuestos, nos permite hacer una mejor estimación del estado del "Resultado" y los avances hacia el mismo, al final del CPD.

A partir de este ajuste propuesto, el programa de Gestión de Riesgos debe ordenar su planificación conforme a los siguientes esquemas, a fin de reajustar los Productos y Servicios[29] que el Programa aportará para la consecución del "Resultados" y sus indicadores. Para cada uno de los tres efectos propuestos arriba, se desarrollará una matriz como la siguiente.

MATRIZ Nº 1.
EJEMPLO DE MATRIZ PARA ORGANIZAR LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA DE GR

RESULTADO DE DESARROLLO.	Impacto en los ODM: Impacto en el MAH:
EFECTO DE LOS PRODUCTOS DEL PROGRAMA DE GR. (describa el indicador, la línea base, el medio de verificación, los recursos, los riesgos y supuestos) Incrementar las habilidades institucionales del MPD, de las Gobernaciones de (definir cuál gobernación o suprimir) y del Gobierno Municipal de La Paz, para (3.2) analizar y procesar información sobre riesgos de desastre, que les permita (3.1) incorporar la gestión de los riesgos en los planes sectoriales, regionales y locales (respectivamente).	

Servicios y Productos del Programa GR	Indicadores SMART por servicio y/o productos.	Medios de verificación	Socio que implementa	Actividad indicativa	Fuente de los recursos y asignación anual de presupuesto.			
					1	2	3	4

Una vez llena la matriz anterior, se procederá a completar la siguiente matriz por cada "servicio/producto" del Programa de GR.

Matriz Nº2. Monitoreo.

Servicio / Producto del Programa de GR.	Indicadores (precise la línea base y el mes en el que será alcanzado el indicador).	Medios de verificación.	Método a través del cual se recogerán los medios de verificación (indicando cuándo y con qué frecuencia).	Responsables.	Riesgos y supuestos.

Llegado a este punto, el Programa de GR procederá a formular su plan de trabajo rellenando esta matriz Nº 3, para cada uno de sus servicios/productos.

Matriz Nº3.

Servicio/producto 1 del Programa de GR:					
Objetivo anual	Actividades	Cronograma.	Beneficiarios	Responsable	Presupuesto

[29] Se refiere a las acciones de abogacía, asistencia técnica, promoción y comunicación social (relaciones públicas) que despliega la persona encargada del Programa de GR y el personal contratado por el Programa.

		T1	T2	T3	T4			Fuente de los fondos	Descripción del Presupuesto	Monto.
Exprese el objetivo anual del Servicio/prodcuto 1 del Programa de GR.										
Servivicio/producto 2 del Programa de GR:										
Exprese el objetivo anual del Servicio/prodcuto 2 del Programa de GR.										
Total del presupuesto anual.										

Recomendaciones Generales.

En relación con el "Resultado", esta misión de evaluación hace recomendaciones sobre tres asuntos:

1. Se reformula el Programa de Gestión de Riesgos, claramente comprometido con la planificación orientada a "Resultados de Desarrollo" -como lo estipula el CAD y PNUD-.

2. Se adopte un esquema de trabajo basado en la colocación de "asistencias técnicas" en cada proyecto, para asegurar que estos se cumplan en tiempo y de forma exitosamente, liberando de los asuntos técnicos de proyectos a la persona encargada del Programa, para que esta pueda dedicarse a vincular la gestión técnica con la política; es decir, (a) poner más atención en suscitar y dar efecto a la racionalidad y a la labor que los equipos de trabajo de las instituciones y los proyectos son capaces de desplegar y (b) mediar entre aquellos que se especializan en áreas específicas del conocimiento y aquellos que establecen los compromisos políticos de la vida pública, cumpliendo así un papel más de integrador, mediador y mensajero.

3. Sea estructurado un trabajo de equipo, con claras relaciones de complementariedad y sinergias entre las distintas áreas de trabajo del PNUD, firmemente asentada en una Gestión por Procesos hacia Resultados de Desarrollo.

Para la Recomendación General Nº 1:

Se reformula el Programa de Gestión de Riesgos, claramente comprometido con la planificación orientada a "Resultados de Desarrollo" -como lo estipula el CAD y PNUD-.

1. **Recomendación: Aplicar el Índice de Reducción de Riesgos (IRR) en Bolivia** para orientar de forma integral las Políticas Públicas y los instrumentos de Política, así como el proceso de formulación del nuevo Programa de Gestión de Riesgos.

   La Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres (EIRD) ha identificado tres causas que generan condiciones de riesgo de desastre: (a) marginación, desigualdad y pobreza, (b) la destrucción de los sistemas de vida (degradación ecosistémica) y (c) la gestión y los usos del territorio[30].

[30] Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres (EIRD). "*Global Assessment Reporton Disaster Risk Reduction" (GAR) 2009.*

En ese sentido, el grupo de investigación sobre el Índice de Reducción de Riesgos[31], propone que *"cada uno de estos factores o impulsores del riesgo se relaciona de manera particular con la gobernabilidad pues las acciones para controlar o reducir el riesgo de desastre están condicionadas por un entorno de gobernabilidad nacional y local determinado, y también por las intervenciones de actores internacionales…"* por tanto, la Gobernabilidad es un elemento insoslayable de cualquier análisis sobre las causas subyacentes de riesgo de desastres, considerado entonces como el cuarto factor o impulsor de riesgo[32].

El Índice de Reducción de Riesgos (IRR) quedó así establecido con 4 impulsores de riesgo de desastre o causas subyacentes. Impulsor 1: degradación ambiental. Impulsor 2: condiciones socioeconómicas. Impulsor 3: ordenamiento territorial. Impulsor 4: gobernabilidad.

2. **Recomendación: que el Programa de Gestión de Riesgos de Desastre junto con las autoridades del Gobierno de Bolivia, identifiquen los "Resultados de Desarrollo" que tengan correspondencia con los 4 impulsores de riesgo de desastre.**

Tomando en cuenta que los cuatro factores impulsores de riesgo actúan como fuerzas obstaculizadoras del Vivir Bien, generan inseguridad humana y fuerzan hacia mayor exposición frente a los efectos negativos del cambio climático, los **Resultados de Desarrollo** a identificar, deberían ser aquellos que modifiquen de forma expresa y a largo plazo, los cuatro impulsores de riesgo a favor de:

a. La reversión de la degradación ambiental y la armonización entre los distintos sistemas de vida (humanos y naturales).
b. La erradicación de la pobreza y la construcción del Vivir Bien (bienestar).
c. La gestión equilibrada de los asentamientos humanos y la producción en el territorio, respecto de sus condicionantes y potenciales geográficos.
d. La práctica de la Democracia Participativa como mecanismo para la gobernabilidad social, ambiental y territorial.

Conforme a lo anterior, identificar aquellos Resultados de Desarrollo que cambian positivamente los 4 impulsores del riesgo de desastre, también se estarán cambiando las condiciones y las capacidades político/institucionales, económicas, tecnológicas y de conocimiento de las comunidades, para enfrentar los riesgos de desastre exacerbados por el Cambio Climático.

Para realizar esta identificación de "Resultados de Desarrollo", se sugiere utilizar la siguiente matriz Nº 4.

MATRIZ Nº 3: IDENTIFICACIÓN Y ORDENACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO POR IMPULSOR DE RIESGOS Y POR ODM/MAH
Impulsor 1: degradación ambiental. Impulsor 2: condiciones socioeconómicas. Impulsor 3: ordenamiento territorial. Impulsor 4: gobernabilidad.

[31] A principios de 2009, DARA recibió de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) financiación para el desarrollo del proyecto **Índice de Reducción de Riesgos en América Central y el Caribe (IRR)**.
El trabajo fue encargado a un grupo de expertos conformado por Lavell, A., Mansilla, E., Brenes, A. y Lavell, C. junto a un connotado grupo de asesores. El proyecto se desarrolló durante 2009 y 2010 en 10 países de la región: Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Republica Dominicana y Trinidad y Tobago2. Mas información: www.daraint.org

[32] Para mas información: www.undp.org/cpr/we_do/integrating_risk.shtml , www.preventionweb.net , www.undp.org/cpr/disred/documents/wedo/ils/ils_esummary.pdf .

Población beneficiaria. Territorio focalizado	1 La reversión de la degradación ambiental y la armonización entre los sistemas de vida (humanos y naturales)	2 La erradicación de la pobreza y la construcción del Vivir Bien (bienestar)	3 La gestión equilibrada de los asentamientos humanos y la producción en el territorio, respecto de sus condicionantes y potenciales geográficos	4 La práctica Democrático Participativa para la gobernabilidad social, ambiental y territorial.	**INDICDOR DEL ODM / MAH QUE SE MODIFICA.**
	RESULTADOS DE DESARROLLO (que claramente modifiquen en poblaciones específicas y en territorios concretos los cuatro impulsores de riesgo)				

De esta manera, hemos obtenido una matriz que nos permite visualizar la articulación entre los ODM/MAH, los Resultados de Desarrollo identificados y priorizados por el Gobierno y su orden respecto del "impulsor de riesgo" que se quiere modificar

3. <u>Recomendación: Definir los servicios de asistencia técnica, productos y tecnologías apropiadas que se generarán o facilitarán para complementar y apoyar al Gobierno de Bolivia, en la consecución de los Resultados de Desarrollo identificados.</u>

Cabe recordar que los servicios y productos a generar para contribuir con esos Resultados, deben dirigirse estrictamente a provocar cambios en los impulsores de riesgo, a favor de:

a. La reversión de la degradación ambiental y la armonización entre los sistemas de vida (humanos y naturales).
b. La erradicación de la pobreza y la construcción del Vivir Bien (bienestar).
c. La gestión equilibrada de los asentamientos humanos y la producción en el territorio, respecto de sus condicionantes y potenciales geográficos.
d. La práctica de la Democracia Participativa como mecanismo para la gobernabilidad social, ambiental y territorial.

Para definir los servicios, productos y tecnologías apropiadas que serán proporcionadas por el Programa de GR (con el concurso de los socios), se sugiere usar la siguiente matriz:

Matriz Nº 4: IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS Y PRODUCTOS POR RESULTADOS DE DESARROLLO.				
1 RESULTADO DE DESARROLLO	2 ¿CÓMO Y DONDE AFECTA EL RIESGO DE DESASTRE?	3 ¿QUÉ NECESITO SABER PARA PLANIFICAR POR RESULTADOS DE DESARROLLO?	4 ¿QUÉ PUEDO HACER? (SERVICIOS Y PRODUCTOS)	5 ¿QUÉ ODM Y/O MAH MODIFICO?
1				
2				
3				
4, etc…				

La figura Nº10 a continuación, muestra un **<u>ejemplo simulado</u>** de cómo rellenar la Ficha Nº 3.

FIGURA 10

RESULTADOS DE DESARROLLO AL 2014. EL SALVADOR	¿CÓMO Y DÓNDE AFECTA EL RIESGO DE DESASTRE?	¿QUÉ NECESITO SABER PARA PLANIFICAR POR RESULTADOS?	¿QUÉ PUEDO HACER? (SERVICIOS Y PRODUCTOS)	QUÉ ODM Y/O MAH MODIFICO.
Lograr una tasa promedio de crecimiento real del Producto Interno bruto de 4.0% al final del período.	Pérdidas y Daños frena el crecimiento real del PIB, por redirección del presupuesto hacia reconstrucción.	Los sectores más dinámicos de crecimiento y sus características de vulnerabilidad.	Asesoría para el diseño, localización y ejecución segura de las nuevas inversiones, en el sector de agricultura y caminos rurales, en los 100 municipios más pobres del país.	
Generar al menos 250 mil nuevos empleos decentes, temporales y permanentes, mediante la ejecución de proyectos de inversión pública.	Pérdidas y daños reducen el empleo productivo e incrementan el desempleo.	Qué tipo de inversión se hará, en qué lugares se concretará		
Alcanzar una cobertura del 95% del servicio de electrificación rural en los 100 municipios más pobres del país	Los esfuerzos por rehabilitación y reconstrucción de este tipo de infraestructura, consumen los recursos destinados a incrementar la cobertura deseada donde estos servicios no existen. Se atrasa la meta de Desarrollo.	Cuál es el trazado de las nuevas líneas electicas, de los caminos rurales y de los acueductos. Dónde se localizarán las sub-estaciones eléctricas y las obras de tratamiento y almacenamiento agua. Cuántas obras de paso requerirán la red de camino rural.	Evaluación de riesgo y asesoría para la localización, diseño y ejecución de las obras con criterios de reducción de vulnerabilidad. Alerta temprana y planes de emergencia para las administradoras de agua y del servicio eléctrico, así como para los dptos. de caminos de las alcaldías.	
Ampliar en al menos 250 kilómetros la red de caminos rurales				
Aumentar la cobertura de agua potable en un 80% al final del período en los 100 municipios más pobres.				

Hasta este punto el Programa de GR ha podido generar los siguientes productos:

- Los Resultados de Desarrollo están identificados y validados con las autoridades nacionales competentes.
- Los Resultados de Desarrollo están organizados hacia la modificación de los cuatro impulsores de riesgos, a favor de la construcción del Vivir Bien en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
- Compromisos internacionales en torno a los ODM y al MAH, se encuentran clara y directamente complementados con las prioridades nacionales y juntos reducen riesgo de desastre.
- Se han definido y validado con las instituciones nacionales competentes y los socios donantes, los servicios de asistencia técnica y productos que el programa de GR facilitará por cada Resultado de Desarrollo.

4. Recomendación: Avanzar hacia la formulación de un Marco Común de Acción y Desempeño, en el seno del subgrupo de GR del GRUS.

Mas que un formato, el "Marco Común de Acción y Desempeño" (MCAD) es una estrategia de construcción de acuerdos y de coordinación para la implementación de dos o mas compromisos públicos, Políticas Publicas o instrumentos de política (como un Programa determinado), facilitando la consecución de *objetivos y visiones* comunes sobre el Desarrollo y

la gestión de riesgos, y que puede reflejarse en el avances hacia el logro de los ODM y del MAH.

Cuenta con una metodología, una técnica y un mecanismo para gestionar ***Políticas Públicas e instrumentos de política pública,*** en contextos de interculturalidad en una misma región geográfica.

El MCAD es un mecanismo porque consigue procesar problemas y objetivos comunes desde distintos mandatos, visiones, recursos, capacidades y en definitiva, desde las asimetrías que muestran los distintos grupos culturales pero también, desde aquellas diferencias y coincidencias que muestran los actores institucionales donantes, cooperantes y beneficiarios.

El MCAD es una metodología, porque de forma sistemática articula las prioridades del Vivir Bien en armonía y equilibrio con la madre tierra (analógicamente comprendido en occidente como el Desarrollo Humano y Desarrollo Sostenible)con los compromisos internacionales, facilitando a un Programa como el de Gestión de Riesgos del PNUD, conducir sus esfuerzos de "inteligencia", los recursos y las operaciones, para complementar la acción que el Gobierno Central realiza en el cumplimiento de la Políticas Publicas de Estado (marco jurídico en construcción) y las Políticas Públicas de Gobierno (Bolivia cambia, Evo Cumple; por ejemplo), involucrando igualmente a los donantes con base a los compromisos internacionales que se han sumido (ODM y MAH).

El MCAD es una técnica, porque consigue organizar el trabajo operativo del Programa de Gestión de Riesgos con cada uno de sus socios, ayudando a clarificar la estrategia de "partenariado" y allanando el camino para llegar directamente a los espacios locales y a las personas que mas lo necesitan; facilita el monitoreo de la marcha de las acciones y lo más importante, facilita que cada socio pueda autoevaluar su contribución y su desempeño, aprender de la práctica y mejorar su eficacia y eficiencia en la implementación de sus acciones hacia los Resultados de Desarrollo identificados.

Conceptualmente, el MCAD esta diseñado para conseguir la coordinación[33] de la mayor cantidad de socios hacia la consecución de "Resultados de Desarrollo"; es decir, está concebido para facilitar la conformación de una amplia coalición para la acción orientada a generar *cambios de largo plazo en las condiciones de vida y en las capacidades de autodeterminación de una población -para Vivir Bien en común-unidad (comunidad) y equilibrio con el medio ambiente- y donde esos cambios pueden medirse a través de la evolución de indicadores a largo plazo, especialmente los relacionados a los ODM y al MAH*.

En síntesis, el MCAD nos facilita pasar desde una "coordinación negativa" hacia una "coordinación positiva" centrada en los efectos sinérgicos entre los distintos mandatos y los actores institucionales internacionales, regionales, nacionales y locales, brindando así una nueva cualidad a las iniciativas de política y gestión que hacen las instituciones al interior del grupo de GR del GRUS.

Es indispensable que quienes participarán de la ejecución del MCAD, quienes tengan que financiarlo, así como quienes sean convocados para cooperar y coadyuvar, participen del proceso de construcción de este marco, honrando así el principio de la coordinación positiva.

Para formular el MCAD, se sugiere tomar las recomendaciones Nº1, 2 y 3, y ordenarlas finalmente en una matriz como la que sugerimos a continuación:

MATRIZ Nº 5: MARCO DE ACCIÓN COMUN Y DESEMPEÑO	
RESULTADO DE DESARROLLO: **INDICADOR:**	**IMPACTO ODM:** **IMPACTO MAH:**

[33] -*…quién hace qué, cómo y cuándo…*

IMPULSORES DE RIESGO QUE MODIFICA:					
Efectos directo en Beneficiarios/Territorios generados por los servicios/productos	**Medios de verificación**	**línea base**	**Indicador**	**Responsable**	**producto/asistencia técnica/tecnología apropiada**

Este instrumento nos permite abordar, no solo las relaciones entre gobernabilidad, pobreza, degradación ambiental y gestión territorial, con riesgo de desastre, sino que también nos orienta en la acción para la lucha contra el cambio climático y sus efectos que exacerban los riesgos de desastre.

Para la Recomendación General Nº 2:

Se adopte un esquema de trabajo basado en la colocación de "Asistencias Técnicas Apropiadas[34]" en cada proyecto, para asegurar que estos se cumplan en tiempo y de forma exitosamente, liberando de los asuntos técnicos de proyectos a la persona encargada del Programa, para que esta pueda dedicarse a vincular la gestión técnica con la política; es decir, (a) poner más atención en suscitar y dar efecto a la racionalidad y a la labor que los equipos de trabajo de las instituciones y los proyectos son capaces de desplegar y (b) mediar entre aquellos que se especializan en áreas específicas del conocimiento y aquellos que establecen los compromisos políticos de la vida pública, cumpliendo así un papel más de integrador, mediador y mensajero.

5. <u>Recomendación: para cada proyecto, contratar una asistencia técnica principal cuya misión es asegurar que el Proyecto y la coordinación general del Proyecto, son un éxito en todo sentido.</u>

La Asistencia Técnica Apropiada (ATA) se refiere a la prestación de un servicio profesional de conocimientos técnicos, para asegurar la legitimidad social/institucional y técnico/metodológico de los procesos puestos en marcha para el logro de los Productos esperados por el Programa de GR, conforme a lo estipulado en el Convenio de Financiamiento, las directrices técnico-administrativas, el Plan Operativo Global y los Planes Operativos Anuales del proyecto donde ha sido asignado.

El objetivo general de la ATA, es *<u>asegurar el éxito del proyecto y de la persona que coordina el proyecto donde ha sido asignada la ATA</u>*; desde esa perspectiva, los objetivos específicos de la ATA son:

1) Asesorará al Director(a) del proyecto en la ejecución del mismo; impulsando no solo las actividades del proyecto correspondiente a su ámbito de competencia, sino también transmitir al personal nacional "su saber hacer" (know-how) y los conocimientos apropiados, de modo que éstos puedan hacerse cargo de gestionar por sí mismos estas actividades una vez finalizado el proyecto.

2) Contribuir con su expertise temática y experiencia de gestión y manejo de proyectos a la implementación eficaz, eficiente, coherente y relevante del Proyecto, de la mejor manera posible considerando los objetivos globales, específicos y resultados esperados del mismo.

La ATA ejercerá un rol de asesoría Técnica y de Gestión a la Coordinación del Proyecto, <u>visando todos las comunicaciones oficiales del proyecto, los documentos técnicos contractuales, administrativos y financieros y apoyando la gestión y buena ejecución del proyecto</u>.

[34] El termino "Apropiadas", se usa de manera análoga al correspondiente concepto de tecnologías "apropiadas".

En caso de negación de un visto bueno, éste deberá ser justificado por escrito ante el Beneficiario y al Programa de GR del PNUD, en un plazo máximo de una semana.

El ámbito de responsabilidad de la ATA en el Proyecto donde ha sido designado son:

a) Apoyar a la persona que Coordina el Proyecto, en la supervisión del mismo, desarrollando los términos de referencia para la contratación de expertos de mediana y corta duración.
b) Desarrollar los aspectos técnicos de las adquisiciones y contrataciones.
c) Colaborar en la elaboración de los documentos de planificación del Programa (POG, POAs) así como en los informes.
d) Participar en las misiones y reuniones que asigne la persona Coordinadora del Proyecto.
e) Junto a la persona que Coordina el Proyecto, deberá garantizar la visibilidad del mismo en los diferentes niveles de intervención.
f) También será responsabilidad del ATA garantizar la coherencia técnica y económica del Proyecto durante la implementación del mismo.
g) La ATA no asumirá tareas o responsabilidades de dirección del proyecto, en particular pagos y firma de contratos, las cuales son responsabilidad exclusiva del Beneficiario.
h) La ATA jugará un papel preponderante en los siguientes procesos del proyecto: Planificación, negociación, articulación, operación, supervisión y control.
i) Apoyar en Planificar, organizar y supervisar todas las actividades del proyecto, además de garantizar la coherencia técnica del mismo.
j) Asegurar una buena coordinación con las instituciones de Gobierno en sus distintas escalas, así como con los Movimientos Sociales, ONG´s y otras involucradas en el proyecto.
k) Apoyar en la preparación del Planes Operativos Globlales (POG) y los Planes Operativos Anuales (POAs) y los informes trimestrales, semestrales, anuales y final que debe presentar el Proyecto,
l) Apoyar en la elaboración de la estrategia de implementación del proyecto, así como organigrama y estructura de ejecución.
m) Apoyar la preparación de los expedientes de licitación para la contratación de suministros, obras y servicios conforme a los procedimientos establecidos por la el Convenio de Financiamiento, así como participar en la evaluación de las ofertas.
n) Apoyar en la gestión administrativa y supervisión de los recursos humanos, materiales y financieros puestos a disposición del Proyecto o adquiridos por éste.
o) Velar por el respeto a los procedimientos financieros/contractuales definidos en el Convenio de Financiamiento del Proyecto, respecto a los movimientos de fondos.
p) Apoyar la preparación y coordinación de las misiones de apoyo de los expertos.
q) Apoyar en la preparación y negociación de los convenios y acuerdos con otras instituciones involucradas en el Proyecto o a quienes se encomiende la ejecución de parte del mismo.
r) Asegurar una buena ejecución del proyecto de la manera como se prevé en las Directrices Técnico Administrativas;
s) Velar por el inicio oportuno de las actividades correspondientes al cierre ordenado del proyecto, incluyendo la preparación de propuestas de transferencia y de acta de cierre.

Los resultados mas frecuentes que se espera conseguir con una ATA en los proyecto del Programa de GR del PNUD, son:

1. Que las experiencias desarrolladas en el proyecto donde se encuentra asignada la ATA, se reflejan en la definición de políticas, estrategias y programas.
2. Que las políticas, estrategias y programas concebidos desde el proyecto donde esta asignada la ATA, incorpora metodologías y mecanismos técnicos y financieros que hagan llegar la mayor cantidad de recursos a las comunidades, a las personas.
3. Provee apoyo al los beneficiarios para la movilización de recursos técnicos.

4. Son elaborados en tiempo y forma, la documentación operacional, técnica, administrativa y financiera de las acciones, tales como: planes operativos, informes, presupuestos, expedientes de adquisiciones, contratos, ordenes de compra y de pago relativas a la ejecución del proyecto.
5. Son elaborados en tiempo y forma La elaboración y seguimiento a los convenios, acuerdos e instrumentos de cooperación que otros actores realizarán, a fin de alcanzar grados importantes de coherencia y coordinación del proyecto.
6. Se institucionalizan los procesos y resultados del Proyecto.
7. Se realiza la sistematización y el intercambio de experiencia, la capacitación y el aprendizaje en el personal contraparte.
8. Asistencia y promoción a la coordinación intersectorial, equidad de género y Pluriculturalidad, son incorporados de forma objetivamente verificable.
9. Se proporciona acceso a la información del Proyecto a medios locales, nacionales, regionales e internacionales, a través del desarrollo y facilitación de la red de comunicadores institucionales y de acciones directas.

Abogacía y relaciones públicas.

a. Promueve del enfoque de reducción de riesgos como resultado de la gestión sectorial, urbana y territorial que realizan los actores del Desarrollo, tanto en esferas políticas/institucionales, como técnicas.
b. Aboga por los enfoques trans-sectoriales e interdisciplinarios como estrategia de abordaje de los problemas relacionados a la reducción de los riesgos de desastre.
c. Promueve y aboga por la sostenibilidad y la pertinencia del proyecto, reforzando la apropiación de parte de los beneficiarios.

Para la Recomendación General Nº3:

Se ha estructurado un trabajo de equipo, con claras relaciones de complementariedad y sinergias entre las distintas áreas de trabajo del PNUD, firmemente asentada en una Gestión por Procesos hacia Resultados de Desarrollo.

6. **Recomendación:** Tomar el formato estándar que se utiliza por los programas conjuntos del SNU (Joint Program) y ponerlo a funcionar al interior del PNUD -adaptándolo a las particularidades de esta agencia- a fin de facilitar la coordinación entre los distinto programas del PNUD y hacer más eficaz y eficiente la acción de los programas (ver matrices 1, 2 y 3).

   Para facilitar el trabajo hacia la calidad de la gestión y de los servicios del Programa de Gestión de Riesgos, se sugiere al PNUD organizar el trabajo por *"Procesos orientados hacia Resultados de Desarrollo,"* de todo el Programa, generando así un contexto de calidad para el desarrollo de la capacidad de Gerencia del Programa en su conjunto; consecuentemente se sugiere**:**

   a. Organizar la producción de servicios y productos del Programa, de forma secuencial por resultado de desarrollo, mediante la estructuración de cadenas y redes productivas de esos servicios y productos, en los cuáles se involucrará a los socios que se ha logrado unir en torno al Resultado de Desarrollo.

   b. Las capacidades del recurso humano instalado en el Programa, se desarrollarán consistentemente con las competencias requeridas para cada nivel de implementación y para cada proceso que demanda la implementación del Programa (perfil del puesto).

   c. La lógica **mandato/*insumo/proceso/servicio y***

producto/efecto/resultado de desarrollo/impacto ODM-MAH que debe desarrollar el Programa, incluye consideraciones precisas sobre la capacidad y el compromiso del personal que participa del Programa en cada nivel y eso, deberá describirse como la brecha a cerrar por medio de la formación y capacitación del personal.

d. Se promoverán las alianzas y los trabajos conjuntos con instituciones homologas de la UNASUR/MERCOSUR/ALBA para la prestación de servicios, que facilite la incorporación de conocimientos y tecnologías apropiadas, así como las AT igualmente apropiadas.

La implementación del Programa, requiere de un liderazgo con excelencia organizacional. En el documento adaptado al trabajo del Programa –desde el formato estándar que se utiliza por los programas conjuntos del SNU (Joint Program)-, se describe el tipo de liderazgo que el Programa quiere alcanzar, poniendo atención a los valores y principios que deberá ir cumpliendo ese liderazgo y definiendo una serie de indicadores de cumplimiento de esos valores y principios, así como el efecto que se espera produzca ese liderazgo sobre la cultura organizacional.

En ese mismo documento, se describirá cómo el Programa coordinará con los movimientos sociales y actores económicos para que a modo de Coalición Promotora, se vaya construyendo y/o ajustando la concepción e implementación del Programa.

Lecciones aprendidas.

1. El Programa de GR no debió y tampoco debe asumir hoy, como un eje central de su intervención, la noción del "fortalecimiento a las capacidades nacionales…" en un contexto de cambio y refundación de un nuevo Estado y de sus instituciones.

2. El eje central del Programa de GR es la reducción de los riesgos de desastres climáticos exacerbados por el cambio climático, en poblaciones, sectores y territorios concretos, abordando de forma expresa la reversión de las dinámicas que configuran y desarrollan los cuatro impulsores de riesgo de desastre, desde las instituciones centrales, departamentales y locales.

3. No deberían implementarse acciones sin la debida *sistematización, seguimiento y evaluación,* que permita a su vez leer la coyuntura política y actuar en consecuencia.

4. Formular e implementar un Programa de GR sin un profundo análisis diagnóstico de la situación de riesgo de desastre, la distribución social y territorial del mismo, así como la cadena de causalidad que lo explica, no produce resultados eficaces, eficientes, coherentes y relevantes para la implementación de las Políticas Públicas de Estado (leyes) y las de Gobierno.

5. La descripción del problema de riesgo de desastre resultante de los reportes, realizados por CEPAL, UNDAC y el BCPR, son importantes en su contexto pero tomados para formular Programa y Proyecto de gestión integral de riesgos, porque dejan un amplio espacio del problema de los riesgos y desastres sin atender.

5. El Problema de la indefinición del "Resultado", de los "Productos" y la imprecisa redacción de indicadores, conlleva una serie de problemas para medir la eficacia, eficiencia, consistencia y relevancia del Programa, y eso trae a su vez, una serie de consecuencias negativas a la hora de valorar la continuidad y de financiar un Programa –cualquiera que este sea-.

6. Para ir corrigiendo lo anterior, es importante desarrollar la planificación del Programa, más allá de lo que se describe en el CPD y en el marco de resultados de ese documento, estableciendo una verdadera planificación por procesos orientada a resultados de desarrollo y a formación de una amplia coalición de socios, para conseguir esos resultados de desarrollo.

7. Es muy importante que el Programa de GR, siga al pie de la letra las orientaciones de la oficina de planificación y evaluación del PNUD, y realice ajustes cuando sean actualizadas dichas directrices.

8. La persistencia e importante compromiso con el trabajo desplegados en el marco del Programa de GR del PNUD (a través de los intangibles), puede explicar en parte que a pesar del caos que se genera por los cambios institucionales, los mismos no resultaran en ruptura; el programa de GR tuvo y tiene que encarar las tensiones propias del manejo de las pausas, de los ritmos de ejecución que resultan de las decisiones que toma y no toma el Beneficiario.

9. El Programa debe generar un mecanismo compartido de lectura y análisis político de la coyuntura y del contexto social, político e institucional donde está inserto el Programa, que le permita identificar las oportunidades y riesgos sobre el Programa y tomar decisiones coherentes y relevantes en consecuencia, asegurando de esta manera bases sólidas de resultados y de sostenibilidad de los mismos.

10. Los diálogos políticos con el Gobierno, son indispensables y deben reflejarse en el ajuste de los proyectos para obtener cada día, mayor legitimidad, relevancia y consistencia con el contexto y las necesidades del país.

ANEXOS.

Anexo 1. Términos de Referencia.

PEDIDO DE PROPUESTA No. BOL/39042 – 1334/11
EVALUACIÓN DE EFECTO 22 ÁREA 3 CPD - "CAPACIDADES INSTITUCIONALES FORTALECIDAS EN GESTIÓN DE RIESGOS A NIVEL CENTRAL, REGIONAL Y LOCAL"
TÉRMINOS DE REFERENCIA

1. ANTECEDENTES

De acuerdo al plan de evaluación de la Oficina de Bolivia, se conducirá una evaluación de tres efectos en el cuarto trimestre del año 2010; estos términos de referencia están dirigidos específicamente al Efecto 22 Area 3 CPD - "Capacidades institucionales fortalecidas en gestión de riesgos a nivel central, regional y local". Este efecto del Programa de País ha sido formulado para contribuir también al efecto No. 5 del UNDAF: "Efecto 5: Capacidades institucionales y comunitarias fortalecidas en la gestión del riesgo y respuesta en situación de emergencia y desastres"

Las evaluaciones de Efecto están cambiando de un viejo enfoque de evaluar los resultados de un proyecto versus los objetivos del proyecto, hacia una evaluación de cómo estos resultados contribuyen, conjuntamente la asistencia de los socios, al cambio en las condiciones de desarrollo. En este nuevo enfoque, el punto de partida es el Efecto y luego se evalúa un número de variables.

En este contexto, el PNUD necesita saber cuánto y cómo está contribuyendo e influenciando en apoyar el desarrollo de capacidades nacionales para la gestión del riesgo de desastres, en asegurar que su portafolio es relevante a las prioridades nacionales y apoyan al logro del efecto, específicamente en torno al efecto de gestión de riesgos de desastres, que está en actual implementación. El PNUD requiere también saber cómo ha influenciado en sus socios para contribuir al alcance de este efecto.

2. OBJETIVO DE LA EVALUACION

- Evaluar el impacto de las intervenciones del PNUD y su contribución en la construcción de capacidades nacionales para reducir el riesgo de desastres de una manera eficiente y eficaz. Evaluar la pertinencia y relevancia de las estrategias del PNUD para trabajar en los problemas identificados y así contribuir al logro del efecto.
- Evaluar si el efecto será logrado dadas las actividades apoyadas por el PNUD
- Valorar la validez y relevancia del efecto en base a las intervenciones que apoya el PNUD y el plazo en el que los resultados previstos y el efecto pueden ser alcanzados.
- Identificar las brechas o debilidades en el diseño actual del Programa y proveer recomendaciones para su mejora;
- Identificar lecciones aprendidas de intervenciones previas y/o actuales en esta área.
- Calificar el rol del Programa en la construcción de capacidades de liderazgo local a nivel nacional;
- Revisar y calificar las alianzas con las instituciones de gobierno, sociedad civil y sector privado, organizaciones internacionales en la implementación del programa y comentar su sostenibilidad;
- Revisar y calificar la eficiencia de la implementación y de los arreglos administrativos del Programa;
- Revisar los logros obtenidos por el Programa hasta ahora y evaluar lo que han logrado y su sostenibilidad;
- Revisar enlaces o actividades conjuntas con otros programas del PNUD y Agencias del SNU y cómo estas contribuyen al logro del efecto.;

- Proveer recomendaciones para mejorar la implementación del efecto del CPAP y sus intervenciones planificadas.

3. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que la consultoría produzca un Reporte de Evaluación de Efecto que resalte los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas, así como una calificación del desempeño. Este reporte debe seguir la plantilla de Reporte de Evaluación de Efecto e incluya todas las secciones allí recomendadas (ver adjunto la plantilla).

4. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Análisis del Efecto

- Respecto de los indicadores del efecto, indicar si son apropiados para las capacidades institucionales y la situación en Bolivia?
- Cuál es el estado actual y prospectivo para alcanzar el efecto con los insumos que tiene y dentro del marco de tiempo establecido?
- Los indicadores de efecto elegidos son relevantes y suficientes para medir el efecto?
- Cuáles son los factores más importantes (positives y negativos) dentro y fuera de las intervenciones del PNUD que están afectando o que afectarán el logro de los efectos? Cómo podrían estos factores limitar o facilitar el progreso hacia el logro del efecto?
- Las contribuciones propuestas por el PNUD para el logro del efecto son apropiadas, suficientes, efectivas y sostenibles?
- Cómo han contribuido los otros socios al logro del efecto y cuán instrumental ha sido el PNUD en promover esa contribución?

Cómo ha influenciado el PNUD en políticas, instituciones y factores culturales para el desarrollo de capacidades institucionales?

Análisis de Resultado

- Cuáles son los resultados clave que ha conseguido o va a conseguir el PNUD para contribuir al efecto?
- Los resultados del PNUD, en relación a la reducción de riesgos de desastre, son relevantes para los efectos?
- Cuál es la cantidad, calidad y oportunidad de estos resultados? Qué factores impiden o facilitan la producción de dichos resultados?
- Los indicadores de monitoreo y evaluación apropiados para enlazar estos resultados al efecto, o hay necesidad de mejorar esos indicadores?
- Se ha conseguido suficiente progreso en relación a los resultados del PNUD?

Evalúe la capacidad del PNUD para hacer abogacía sobre mejores prácticas e influenciar en la integración de estándares internacionales en la política y planes nacionales.

- Relación Resultado-efecto
- Verificar si los resultados del PNUD u otras intervenciones están ligadas al logro del efecto (incluyendo resultados clave, proyectos y asistencia técnica);
- Cuáles son las contribuciones clave que el PNUD ha hecho o está haciendo al efecto?
- Con las intervenciones planificadas en alianza con otros actores, el PNUD será capaz de lograr el efecto dentro de un marco de tiempo y recursos –o si se necesitan recursos adicionales o nuevas/cambios en las intervenciones?
- Calificar la habilidad del PNUD para desarrollar capacidades nacionales de una manera sostenible (a través de la exposición de mejores prácticas en otros países, enfoques holísticos y participativos).
- Ha sido el PNUD capaz de responder a circunstancias y requerimientos cambiantes en el desarrollo de capacidades?
- Cuál es la prospectiva en la sostenibilidad de las intervenciones del PNUD en relación al efecto?

Recursos, alianzas, y análisis gerencial

- Estuvieron los socios y/o beneficiarios de la asistencia del PNUD involucrados en el diseño de las intervenciones del PNUD en el área del efecto? Si la respuesta es si, cuál fue la naturaleza y el alcance de su participación? Si la respuesta es no, por qué no?
- Las estructuras gerenciales y los métodos de trabajo del PNUD son apropiados y efectivos para el logro del efecto?
- El proyecto y los arreglos institucionales permiten la sostenibilidad. En otras palabras, ha creado el proyecto condiciones para la sostenibilidad más allá de las intervenciones del PNUD?

5. RECOMENDACIONES

- Con base en el análisis precedente, cómo debería el PNUD ajustar su programación, arreglos con sus socios, estrategias de movilización, métodos de trabajo y estructuras gerenciales para asegurar que efecto propuesto sea totalmente alcanzado al final del período de implementación del CPAP?
- Qué acciones correctivas se recomiendan para trabajar en el efecto del CPAP?

Proveer recomendaciones preliminares en cómo el Programa puede continuar siendo más efectivo para apoyar el Gobierno en la reducción de riesgos de desastres?

6. PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN

El producto clave esperado de la evaluación de este efecto es un reporte de análisis en profundidad que incluya, pero no esté limitado, a los siguientes componentes:

- Resumen ejecutivo;
- Introducción;
- Descripción de la metodología de evaluación;
- Análisis de la situación en relación al efecto, resultados, recursos, alianzas, gerencia y métodos de trabajo;
- Hallazgos claves;
- Conclusiones y recomendaciones para la implementación futura del programa (para información más detallada ver los lineamientos del PNUD para los evaluadores de efectos

7. AUDIENCIA

La evaluación es para la oficina del PNUD Bolivia

8. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO

Marco legal. Bolivia cuenta con un marco legal para la gestión del riesgo de desastres que está conformado por tres leyes y un decreto reglamentario:

- Ley para la reducción de riesgos y atención de desastres No. 2140 de 25 de octubre de 2000 tiene por objeto regular todas las actividades en el ámbito de la reducción de riesgos y atención de desastres y/o emergencias y, establecer un marco institucional apropiado y eficiente que permita reducir los riesgos de las estructuras sociales y económicas del país frente a los desastres y/o emergencias y, atender oportuna y efectivamente estos eventos causados por amenazas naturales, tecnológicas y antrópicas.
- Ley modificatoria de la Ley 2140 No. 2335 de 5 de marzo de 2002 tiene por objeto crear el Fondo de Fideicomiso para la Reducción de Riesgos y Atención de Desastres –FORADE-, bajo tuición del Ministerio de la Presidencia, con el objeto de captar contribuciones y aportes financieros, efectuados a cualquier título, por gobiernos extranjeros y entidades sujetas al ámbito del derecho internacional u otras de carácter público o privado, tanto nacionales como extranjeras, dirigidos a financiar:
    - Planes, programas, proyectos e investigación científica para;

        - La reducción de riesgos, entendida como las actividades de prevención, mitigación y reconstrucción en el marco de la planificación del desarrollo, y
        - La atención de desastres, entendida como preparativos, alerta , respuesta y rehabilitación destinada a preparar a la población en caso de desastres y/o emergencias.
    - Recursos de contraparte para actividades emergentes de la declaratoria de desastres y/o emergencias en el nivel nacional, departamental y municipal y otros recursos adicionales gestionados por el Gobierno. Los recursos del FORADE se considerarán externos para propósitos presupuestarios, de a acuerdo a lo establecido en el Artículo 8 de la Ley No. 2042.
- Reglamento general de reducción de riesgos y atención de desastres y/o emergencias emitido mediante Decreto Supremo No. 26739 de 4 de agosto de 2002 tiene por objeto reglamentar las leyes 2140 y 2335 en los siguientes aspectos principales:
    - Normar la organización, responsabilidades y funcionamiento del Sistema Nacional para la Reducción de Riesgos y Atención de Desastres y/o Emergencias (SISRADE)
    - Establecer las funciones y atribuciones de los Ministerios de Desarrollo Sostenible y Planificación (MDSP), Ministerio de Defensa Nacional (MDN) y entidades públicas en el ámbito nacional, departamental y municipal
    - Determinar los procesos y procedimientos a través de los cuales se incluirá la reducción de riesgos, en el proceso de planificación y ordenamiento territorial
    - Determinar los procesos y procedimientos a través de los cuales se incluirá la atención de desastres y/o emergencias en el proceso de planificación
    - Establecer las obligaciones y mecanismos a través de los cuales se implementará el Sistema Nacional Integrado de Información para la Gestión del Riesgo (SINAGER)
    - Normar el funcionamiento del Fondo de Fideicomiso para la Reducción de Riesgos y Atención de Desastres (FORADE).
- Estructura del Poder Ejecutivo del Estado Plurinacional, emitido mediante Decreto Supremo No. 29894 de 7 de febrero de 2009 tiene por objeto establecer la estructura organizativa del Órgano Ejecutivo del Estado Plurinacional, así como las atribuciones de la Presidente o Presidente, Vicepresidenta o Vicepresidente y de las Ministras y Ministros, así como definir los principios y valores que deben conducir a los servidores públicos, de conformidad a lo establecido en la Constitución Política del Estado. Ver las atribuciones del Ministerio de Defensa, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Ministerio de Obras Públicas, Servicios y Vivienda, Ministerio de Medio Ambiente y Agua y Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras.

Marco Institucional. A partir del año 2003, se presentan una serie de divergencias entre los Ministerios de Defensa y de Planificación a la hora de implementar los mandatos que cada uno de ellos tenía. Esta divergencia se fue profundizando a través de las sucesivas Leyes LOPE (Ley de Organización del Poder Ejecutivo) y DOOEs (Decretos de Organización del Organo Ejecutivo). Mientras que a nivel de los departamentos y de los municipios, sus capacidades y competencias se han ido desarrollando cada más en el tiempo, sobre todo en temas que tienen que ver con la respuesta a la emergencia.

La recurrencia de los distintos eventos Niño-Niña en los últimos años ha hecho que el Consejo Nacional de Reducción de Riesgos y Atención de Desastres y/o Emergencias amplíe su alcance de 5 a 11 Ministerios.

Las condiciones de riesgo en Bolivia. Respecto de las amenazas, Bolivia está expuesta a fenómenos hidrometeorológicos: inundaciones, sequias, granizadas, heladas y deslizamientos, y también a sismos. Con relación a fenómenos antrópicos, constituye una amenaza importante la contaminación, tanto minera como hidrocarburífera en los cursos de agua.

En relación a las vulnerabilidades, el país está marcado por una fuerte desigualdad que se sustenta en varios indicadores: para el 2008, el nivel de pobreza ha sido estimado en 59.3% y la extrema pobreza en 32.7%, la mortalidad infantil está en 50/1000, el acceso a servicios de agua potable es de 94.8% en el área urbana y en el área rural tan sólo de 39.4% (datos 2007). La tasa nacional de desempleo abierto está en 5.2% (2007) urbano 7.7% y rural 1.6% (UDAPE 2007). La población urbana está en el orden del 62% y la rural en el 38% (Censo 2001).

A partir del año 2006, la ocurrencia de los fenómenos ENSO Niño Niña, ha sido cada vez más recurrente, afectando cada año en promedio a más de 35.000 familias vulnerables. El impacto de estos desastres dan cuenta de pérdidas anuales promedio entre USD 400-500 millones. Los sectores de mayor afectación son los de infraestructura carretera, el productivo agrícola y pecuario.

a) Resultado 3.1 Capacidades de planificación para la incorporación de gestión de riesgos en planes sectoriales regionales y locales fortalecidas
b) Resultado 3.2 Capacidades institucionales fortalecidas en el análisis y manejo de información sobre riesgos.
c) Resultado 3.3 Capacidades de planificación y ejecución de respuesta para la recuperación de medios de vida fortalecidos a nivel central, regional y local
d) Resultado 3.4 Capacidades para la coordinación y gestión de recursos para la asistencia humanitaria fortalecidas.
e) Resultado 3.5 Organizaciones de la sociedad civil capacitadas en la gestión de riesgos

Resultados 3.1 y 3.3 están siendo implementados en el marco del proyecto BOL/57554
Resultado 3.2 Este resultado se puede medir a través de la contribución hecha en el marco del proyecto BOL/59514 y BOL/58537
Resultado 3.3 Ver proyecto BOL/57554
Resultado 3.4 Este resultado, debe medirse en el marco del trabajo que hace el equipo UNETE conformado por el PNUD y las agencias del sistema de la ONU, incluyendo las ONG´s humanitarias que trabajan en respuesta y recuperación.
Resultado 3.5 Este resultado no ha sido aún abordado.

9. METODOLOGÍA

Las metodologías y lineamientos para la evaluación de efecto es provista en el Manual de Monitoreo y Evaluación por Resultados y los Lineamientos para Evaluadores de Efectos ambos del PNUD.
Basados en esos documentos guía y, en consulta con la oficina del PNUD Bolivia, el evaluador debe desarrollar una metodología adecuada para la evaluación de este efecto.

Durante la evaluación del efecto, se espera que el evaluador aplique los siguientes enfoques para la recolección de datos y análisis:

- Revisión en gabinete de documentos relevantes
- Discusiones con la gerencia y funcionarios del PNUD Bolivia;
- Entrevistas con los socios y beneficiarios;
- Reuniones de consulta y entrevistas
    - Entrevistas con personal relevante del proyecto
    - Entrevistas con socios
    - Entrevistas personales y grupos focales con instituciones locales, autoridades locales y ONG´s.

- Después del trabajo de campo, el evaluador preparará un reporte basado en los objetivos anteriormente mencionados.

10. DOCUMENTOS PARA SER ESTUDIADOS POR EL PROPONENTE

Documentos de política corporativa del PNUD

1. Manual de Monitoreo y Evaluación por resultados
2. PNUD Lineamientos para evaluadores de efecto
3. PNUD Gerencia Basada en Resultados: Nota Técnica

Documentos UN/PNUD Bolivia:

1. Marco de Asistencia para el Desarrollo (MANUD) para Bolivia 2008-2011;
2. Plan de Acción del Programa del País para Bolivia 2008-2011
3. Planes de trabajo anuales e informes de progreso
4. Documentos del programa relevantes
5. Otros documentos y materiales relacionados a la evaluación del efecto

11. CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

El costo total de la consultoría será dividida en cuatro pagos de acuerdo al siguiente detalle:

A la presentación	Plazo
20% Análisis y síntesis actividades 2 y3	17 días hábiles
30% Versión preliminar del informe final	3 días hábiles
30% Informe final 1	2 días hábiles
20% Informe final definitivo	1 día hábil

Todos los productos deberán tener la aprobación del Proyecto.

12. DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA

El tiempo previsto para el desarrollo de la consultoría es de 23 días hábiles contabilizados a partir de la firma de la orden de proceder. Sede de funciones: La Paz – Bolivia.

13. FECHAS Y CRONOGRAMA (TENTATIVO)

La evaluación comenzará el 1ro. de abril de 2011. La duración del trabajo será de 23 días hábiles, incluyendo el tiempo para redactor el informe final.

Actividad	Tiempo	Lugar	Responsable
1. Briefing inicial	Un día	Al inicio de la consultoría	PNUD Bolivia, consultor evaluador
2.Revisión de gabinete, diseño de la evaluación, metodología y plan de trabajo detallado, con acceso a los informes relevantes.	Tres días	La Paz	PNUD Bolivia y consultor evaluador
3.Consultas, reuniones, así como entrevistas telefónicas o personales en relación al programa, incluyendo a socios relevantes Análisis y síntesis	Diez días Tres días	La Paz y Santa Cruz	PNUD Bolivia, consultor evaluador
4.Preparación de la versión preliminar del informe final	Dos días	La Paz	Consultor evaluador
5.Debriefing con PNUD Bolivia	Un día	La Paz	Consultor evaluador

6.Finalización del informe de evaluación incorporando adiciones y comentarios provistos por el proyecto y por el PNUD Bolivia	Dos días	La Paz	Consultor evaluador
7.Entrega del informe de evaluación final al PNUD Bolivia	Un día	La Paz	Consultor evaluador

14. SUPERVISIÓN

Los trabajos serán supervisados por el Representante Residente Adjunto y la Oficial de Programas del área y conducirá una evaluación participativa del efecto.

15. REQUISITOS

6. Educación superior y nivel de maestría en gestión de riesgos de desastres o afines
7. Buena comprensión de desarrollo/fortalecimiento de capacidades
8. Experiencia específica en la conducción de evaluaciones, buen conocimiento del trabajo del PNUD, la sociedad civil, trabajo con autoridades públicas sobre temas relacionados a la gestión del riesgo de desastre
9. Gran conocimiento en evaluaciones basadas en resultados, políticas, procedimiento, monitoreo participativo y metodologías/enfoques de evaluación.
10. Mínimo 10 años de experiencia profesional en cooperación internacional, en todo el ciclo de la gestión del riesgo de desastres, en evaluación de programas, evaluaciones de impacto y recomendaciones estratégicas para apoyar en el desarrollo de estrategias de programación incluyendo la preparación de reportes.
11. Buen conocimiento profesional de la región de América Latina y El Caribe
12. Experiencia intense de trabajo con donantes;
13. Capacidades analíticas, de comunicación y de preparación de informes demostradas;
14. Excelentes capacidades para hacer entrevistas y hablar en altas esferas;
15. Capacidad de trabajo en equipo
16. Fluidez oral y escrita en el idioma español

16. PROPUESTA TÉCNICA

El consultor individual deberá detallar cómo proveerá los productos, detallando alcance, metodología, plan de trabajo, etc. Esta información será evaluada de acuerdo a parámetros de calificación que se detallen en la convocatoria.

17. PROPUESTA ECONÓMICA

El/la consultor/ra individual, en base a su propuesta técnica, deberá hacer conocer el costo total de la consultoría (Requisito indispensable para el proceso de evaluación). Desglosando montos por productos y los gastos inherentes al trabajo de campo.

La metodología a utilizarse para la calificación de propuestas se ajustará a los siguientes parámetros:

PROPUESTA TECNICA

Verificación de la presentación de Documentación

1. Información General

Presentación de la documentación detallada en la Carta de Presentación

Modo de Evaluación: Cumple / No Cumple

2. Documentación Legal/Administrativa Presentación de la documentación detallada en el punto “Documentación legal que se debe presentar”. Modo de Evaluación: Cumple / No Cumple
3. Propuesta Técnica Presentación del Alcance, Plan de trabajo, cronología, metodología Modo de Evaluación: De acuerdo al puntaje asignado en los criterios de evaluación. La formación profesional, experiencia general y específica serán calificadas de acuerdo a los criterios de evaluación que están detallados en el siguiente cuadro, el mismo que también califica la propuesta técnica. Las propuestas que obtengan un puntaje mínimo de 500 puntos sobre un máximo de 700 están habilitadas para la entrevista.
4. Entrevista Se realizará entrevistas a las personas que hayan obtenido como mínimo 500 puntos sobre un total de 700 puntos. Modo de Evaluación: De acuerdo al puntaje asignado en los criterios de evaluación. Las propuestas que obtengan un puntaje acumulado mínimo de 700 puntos sobre un máximo de 1000 están habilitadas para la consideración de la propuesta económica

CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
Evaluación curricular y Propuesta Técnica (700 puntos). El Puntaje Mínimo para habilitarse a la entrevista es de 500 puntos. Entrevista 300 puntos			PUNTAJE TOTAL 1000 PUNTOS
Profesionales: Formación académica 150 Experiencia General 100 Experiencia Específica 250			MAXIMO 500 PUNTOS
Formación académica del profesional Máximo 150 puntos (a+b)	a) Título profesional	100	Presentar documentación probatoria
	b) Maestria en gestión de riesgos de desastres o afines	50	
Experiencia General del profesional Máximo 100 puntos	Experiencia en años. 0 o más años de experiencia 80 puntos. 5 puntos por año adicional hasta un máximo de 100 puntos.	100	Presentar documentación probatoria
Experiencia Específica del profesional Máximo 250 puntos	Experiencia en todo el ciclo de la Gestión de Riesgos 0 años – 150 puntos. Por menos años el puntaje será proporcional.	150	Presentar documentación probatoria
	Experiencia de trabajo en el área de evaluación - a 5 trabajos – 100 puntos - y 2 trabajos – 70 puntos - trabajo – 50 puntos	100	Presentar documentación probatoria
PROPUESTA TÉCNICA			MÁXIMO 200 PUNTOS
Objetivos y metodología Máximo 200 puntos	Metodología SOBRESALIENTE	Máximo 200	
	Metodología MUY BUENA	Máximo 170	
	Metodología BUENA	Máximo 150	
	Metodología SATISFACTORIA	Máximo 100	
	Metodología DEBIL	Máximo 50	
ENTREVISTA: Se realizarán entrevistas a las personas que hayan obtenido en la evaluación curricular y técnica como mínimo 500 puntos			MÁXIMO 300 PUNTOS
Entrevista Máximo 300 puntos			

Anexo 2: listado de personas entrevistadas.

Flavio Rivas, Vice Ministro VPC.
Franklin Condori, Director de Prevención y Reconstrucción VIDECI.
Cristobal Ayaviri, UPPIP Ministerio de Educación.
Oscar Sandoval, directo del SAT – La Paz.
Gustavo Bejarano – Oficial Asesor SAT – La Paz.
Antonio Miranda, Coordinador COE Gobernación de Santa Cruz.
Paola Weber, oficial de preparativos COE Gobernación de Santa Cruz.
Coronel ® Ángel Estevez, fundador COE Snta. Cruz.
Allan Eid, excoordinacor del COE Snta. Cruz.
Diego Suárez, Director Gestión Riesgos Gobernación Sta. Cruz.
Ignacio Díaz, AECID.
Marco Rodríguez, Banco Mundial.
Róger Quiroga, OXFAM.

Yoriko Yosukawa, representante PNUD.
Ludwick Güendell, adjunto UNICEF.
Claudio Providas, adjunto PNUD.
Rocío Chaín, Programa de Gestión de Riesgos, PNUD.
Lilian Reyes, OCHA.
Gonzalo Calderón, Jefe de Programas.

Anexo 3: cuestionario utilizado.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DE EFECTO 23 ÁREA 3 CPD - "CAPACIDADES INSTITUCIONALES FORTALECIDAS EN GESTIÓN DE RIESGOS A NIVEL CENTRAL, REGIONAL Y LOCAL"
BOL/39042-1334/11

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
-PNUD-
LA PAZ-BOLIVIA

PRIMERA PARTE: EL ESTADO DEL RESULTADO.

REDUCCIÓN DE RIESGOS.

¿Cuánto planes de Desarrollo –que Ud. conozca- incorporan la Gestión de Riesgos de "Desastre"?
¿Cuántos Planes de Desarrollo contribuyen a la reducción de riesgos de desastre?
¿Conoce Ud. algunos proyectos de inversión pública? ¿Cuáles, en qué sector y territorio? ¿sabe Ud. si estos proyectos tienen una ficha de reducción de riesgo de desastre?
¿Cuáles planes de reconstrucción pos-desastre conoce?
Conoce Ud. el número de "desastres" que se suceden en Bolivia?
¿Ud. cree que en los últimos 5 años se han reducido la cantidad y gravedad de los desastres en Bolivia?
¿Cuántas metodologías de gestión de riesgo conoce Ud., quién las diseño y qué aplicación tienen?
¿Conoce alguna metodología para el manejo de información sobre riesgo y gestión de riesgos? ¿cuáles?
¿ha ejecutado el PNUD algún proyecto o programa de reconstrucción post-desastre? ¿cuáles, dónde y con quién?
¿ha ejecutado el PNUD algún proyecto o programa de recuperación de medios de vida? ¿cuáles, dónde y con quién?
¿Cuáles han sido las organizaciones sociales que han sido capacitadas en gestión de riesgos?

PREPARATIVOS Y RESPUETA A EMERGENCIAS.

¿Conoce Ud. los protocolos, procedimientos y tiempos para la respuesta a emergencias humanitarias, según los parámetros internacionales?
¿Cuántos planes de emergencia conoce Ud.? ¿en que sectores de actividad y territorios?
¿Esta organizado un COE? ¿En qué niveles? ¿cómo funciona?
¿Cómo se movilizan los RAH?

SEGUNDA PARTE: LA GESTIÓN DEL PROGRAMA.

¿Ha participado en la planificación del programa de gestión de riesgos del PNUD?
¿En los grupos beneficiarios directos, ha habido cambios en la comprensión de la realidad del riesgo de desastre que los individuos, grupos y/u organizaciones obtienen y del poder para cambiar esa situación?
¿Ha notado cambios en el comportamiento/desempeño de los beneficiarios directos del Programa, en torno a la gestión y reducción de riesgos de desastre?
Cuáles son los factores más importantes (positivos y negativos) que están afectando o que afectarán la gestión del riesgo? Cómo podrían estos factores limitar o facilitar el progreso hacia el logro de una gestión de riesgos eficaz y eficiente?

Cómo han contribuido los otros socios al logro de la gestión de riesgos y cuán instrumental ha sido el PNUD en promover esa contribución?

Cómo ha influenciado el PNUD en políticas, instituciones y factores culturales para el desarrollo de capacidades institucionales?

Cuáles son las contribuciones clave que el PNUD ha hecho o está haciendo para la gestión de riesgos?

Anexo 4 Documento revisados.

Documentos de política corporativa del PNUD

- Manual de Monitoreo y Evaluación por resultados.
- PNUD Lineamientos para evaluadores de efecto.
- PNUD Gerencia Basada en Resultados: Nota Técnica.

Documentos UN/PNUD Bolivia:

- Marco de Asistencia para el Desarrollo (MANUD) para Bolivia 2008-2011;
- Plan de Acción del Programa del País para Bolivia 2008-2011
- Documentos de diseño de proyectos.
- Planes de trabajo anuales e informes de progreso de los proyectos.

Anexo 5 Encuesta realizada a funcionarios PNUD.

ANEXO 5
ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO PNUD BOLIVIA

PERFIL DE EVALUACION

1. Preparación y diseño del Resultado 1 del área 3 del CPD

1.	**Definición y estado del resultado.**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
			Razones para la clasificación (porqué...)
1	¿En qué grado fue involucrado el Gobierno en la identificación y planificación del Resultado 1 área 3 del CPD?		
2	¿En qué grado participaron las instituciones de planificación/ inversión pública y protección civil en la elaboración del concepto y propósito de las tres esferas fundamentales del CPD?		
3	¿En qué medida el Resutlado 1 del área 3 del CPD se ajusta a la definición de "Resutlado de Desarrollo" establecida por el CAD?		
4	¿En qué grado esas instituciones contraparte nacional comprenden la GR como un satisfactor del Desarrollo Humano?		
5	¿Esas instituciones actúan para modificar las condiciones de vida inseguras (reducir vulnerabilidad) en el marco del DH?		
	Subtotal		
2.	**Factores que influyen en el Resultado 1 del área 3 CPD.**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
6	¿En qué grado la dinámica ambiental contribuye a la consecución del resultado 1 área 3 del CPD?		
7	¿En qué medida las condiciones socioeconómicas facilitan la Reducción de Riesgos?		
8	¿Los mecanismos de gobernabilidad en proceso, permiten la GR como parte del DH?		
9	¿Cómo calificaría la información cientifico-técnica que se produce para cumplir con el Marco Normativo de la GR?		
10	¿El comportamiento social/institucional respecto del uso, asentamiento y transformación territorial, contribuye a la GR?		
	Subtotal		
3.	**Coherencia y realismo**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
11	¿Permiten los indicadores verificar el avance hacia el logro del Resulado 1 del área 3 del CPD?		
12	¿En qué grado los supuestos y condiciones previas identificados durante la preparación del CPD son válidas hoy?		
13	¿En qué medida el apoyo de PNUD en GR se complementa con el de otros cooperantes?		
14	¿Las acciones (productos y asistencias técnicas) provistos por PNUD, son suficientes para alcanzar el Resultado 1 área 3 CPD?		
15	¿En qué grado los recursos puestos a disposición son optimos respecto de las necesidades identificadas?		
	Subtotal		
	total		A ser transferido a la p. 1 (Resumen de conclusiones)

Sus Recomendaciones:

ANEXO 5
ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO PNUD BOLIVIA

PERFIL DE EVALUACION

2. Pertinencia del Resultado 1 del área 3 del CPD

1.	**Contexto general**	A	B	C	D	E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
							Razones para la clasificación (porqué...)
1	¿En qué grado los Productos y Asistencias Técnica del Resultado 1 encajan en las prioridades definidas por el Gobierno?						
2	¿En qué grado los Produtos del Programa de GR del PNUD encajan con los de los demás cooperantes?						
3	¿Los mecanismos de coordinación social-institucional a nivel horizontal y tipo asensor, contribyen a la GR?						
4	¿El Resultado1 se enfoca la solución de problemas reales (o ataca solamente los síntomas)?						
5	¿El Resultado 1 ha sido valorado como importante para las partes involucradas hasta la fecha?						
	Subtotal						
2.	**Contexto específico**	A	B	C	D	E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
6	¿En qué medida son enfocados los grupos meta priorizados por los ODM por parte del Programa de GR del PNUD?						
7	¿En qué grado las acciones del área 1 del CPD contribuyen con la Reducción de Riesgos en el Desarrollo Humano?						
8	¿En qué medida las acciones del área 2 del CPD contribuyen con la reducción de vulnerabilidad frente a los "Desastres"?						
9	¿Cómo será el compromiso del Gobierno (y eventualmente sus contribuciones) luego de ejecutados las acciones en torno al R1?						
10	¿Se ha discutido como los factores ambientales, de gobernabilidad, uso del territorio y pobreza son causas subyacetes de Riesgo?						
	Subtotal						
3.	**Efectos estructurales y de diseminación**	A	B	C	D	E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
11	¿En que grado las acciones del Resultado 1 logran aumentar la conciencia sobre los derechos de la Madre Tierra y Humanos?						
12	¿En qué medida las acciones desarrolladas en torno al Resultado 1 contribuye al efecto 23 del CPD?						
13	¿En qué medida las acciones del Resultado 1 del área 3 del CPD contribuye con el área 2 del CPD?						
14	¿Las acciones del Resultado 1 logra aumentar la conciencia pública para la integración de los géneros?						
15	¿En qué medida las acciones del Resultado 1 del área 3 del CPD contribuyen con el área 1 del CPD?						
	Subtotal						
P1-2	**Total**						A ser transferido a la p. 1 (Resumen de conclusiones)

Sus Recomendaciones:

ANEXO 5
ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO PNUD BOLIVIA

PERFIL DE EVALUACION

3. Eficiencia del Resultado 1 del área 3 del CPD

1.	**Eficiencia financiera**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
			Razones para la clasificación (porqué...)
1	¿Cuán eficientes son los productos, asistencias técnicas asesorías que brinda el PNUD para alcanzar el Resultado 1?		
2	¿En qué grado se ha alcanzado hasta el momento el Resultado1?		
3	¿Qué perspectivas hay para alcanzar el Resultado 1 hacia el final del CPD (2012)?		
4	¿Se hubiera podido alcanzar más beneficios con los mismos insumos ?		
5	¿Se podría alcanzar el Resultado 1 con los mismos insumos pero con menores costos?		
	Subtotal		
2.	**Eficiencia de la organización y del manejo**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
6	¿La gestión del Programa de GR vinculado al Resultado 1 ha facilitado las decisiones independientes y eficientes?		
7	¿En qué grado la estructura, los procesos y la estructura de trabajo del CPD esta orientada a Resultados de Desarrollo?		
8	¿Cómo se ha desempeñado el Programa de GR en la construcción de capacidades de liderazgo en GR?		
9	¿En qué grado la estructura organizativa del CPD permite tomar decisiones en sinergía entre las áreas 1, 2 y 3 del CPD?		
10	¿Esta efectivamente funcionando un sistema de planificación y gestión de la calidad en la ejecución del CPD?		
	Subtotal		
3.	**Eficiencia de la intervención**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
11	¿El sistema interno de monitoreo del Programa es completo, honesto, realista, orientado hacia los resultados?		
12	¿En qué grado ese sistema tiene el carácter de "auto-monitoreo" y se basa en valoraciones participativas?		
13	¿En qué medida las misiones de monitoreo a los proyectos hicieron recomendaciones constructivas?		
14	¿Los participantes del programa de GR reaccionan activamente a propuestas y a recomendaciones de monitoreo?		
15	¿Cómo valora la frecuencia de visitas a los proyectos del Resultado 1 área 3 del CPD?		
16	¿Cuáles son las reacciones subsecuentes a las recomendaciones del monitoreo?		
	Subtotal		
P1-3	**Eficiencia (total)**		A ser transferido a la p. 1 (Resumen de conclusiones)

Sus Recomendaciones.

ANEXO 5
ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO PNUD BOLIVIA

PERFIL DE EVALUACION

4. Eficacia del Resultado 1 del área 3 del CPD

1.	**Eficacia del programa**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a reolver en el futuro
			Razones para la clasificación (porqué...)
1	¿Han cambiado las capacidades de GR en los procesos del DH por parte de los beneficiarios "finales"?		
2	¿En qué medida el Resultado 1 esta dirigido a las necesidades percibidas y a las expectativas de las contrapartes nacionales?		
3	¿Cómo es la coordinación entre el PNUD y los socios para el logro del Resultado 1?		
4	¿En qué grado sirven los productos alcanzados como estímulo para otros beneficiarios?		
5	¿En qué grado se alcanzaron los productos planificados del R1 en términos de calidad para los beneficiarios?		
	Subtotal		
2.	**Eficacia para el desarrollo institucional y "networking" (trabajo en red)**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
6	¿Cada uno de las contrapartes nacionales conocen qué hacer, cuándo, dónde y con quién para reducir efectivamente los riesgos?		
7	¿El PNUD y las demás agencias del SNU saben qué hacer, cuándo dónde y con quién para contribuir a la reducción efectiva de riesgos?		
8	¿La Contraparte Nal. asume plenamente que el Resultado 1 es **"su" Resultado de Desarrollo**?		
9	Cómo es la cooperación y el trabajo en red entre la Contraparte Nacional con el SNU?		
10	¿En qué medida funcionan acuerdos de cooperación a largo plazo entre las partes nacionales/ internacionales?		
	Subtotal		
3.	**Eficacia de métodos y procedimientos**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
11	¿En qué grado han sido adecuados los contratos/convenios entre la PNUD y las contrapartes participantes del Resultado 1?		
12	¿En qué grado el sistema de M&E del programa de GR ha sido efectivo en alertar problemas tempranamente?		
13	¿En qué grado el sistema de control financiero del Programa GR es efectivo para responder a las expectativas y necesidades?		
14	¿En qué grado se aplicaron efectivamente las reglas de procedimientos de suministros y licitaciones del PNUD?		
15	¿En qué grado han sido efectivos las acciones para involucrar activamente a los Donantes en el Resultado 1?		
	Subtotal		
P1-4	**Eficacia**		A ser transferido a la p. 1 (Resumen de conclusiones)

Sus Recomendaciones:

ANEXO 5
ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO PNUD BOLIVIA

PERFIL DE EVALUACION

6. Sostenibilidad del Resultado 1 del área 3 del CPD

1.	**Marco Político, Género y Derechos Humanos**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
			Razones para la clasificación (porqué...)
1	¿En qué medida las condiciones legales y políticas formentan la sostenibilidad a largo plazo de lo alcanzado hasta ahora?		
2	¿En qué grado son las condiciones y autoridades regionales y locales oportunas para la sostenibilidad?		
3	¿En qué medida el Programa de GR contribuye a la articulación de acciones de GR entre el Gobierno y los socios?		
4	¿En qué medida están tratados aspectos de Género y Derechos humanos en los documentos del Programa?		
5	¿En qué medida están cubiertos aspectos de Género y Derechos Humanos en la implementación del Programa?		
	Subtotal		
2.	**Aspectos socio-culturales y tecnología apropiada**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
6	¿En qué grado la filosofía del Vivir Bien fueron involucrados en la implementación del Programa?		
7	¿En qué medida los beneficiarios entienden y se identifican con la GR como una actitud hacia el logro del Desarrollo Humano?		
8	¿En qué medida los beneficiarios están dispuestos a asumir más responsabilidades en el desarrollo de tecnología para la GR?		
9	¿La tecnología adquirida en el marco del Programa de GR es apropiada a las condiciones locales?		
10	¿En qué medida el programa consume insumos, productos y servicios producidos localmente?		
	Subtotal		
3.	**Sostenibilidad institucional y viabilidad financiera**	A B C D E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro
11	¿En qué grado está la Contraparte Nacional capacitada para seguir implementando los procesos puestos en marcha por el Programa?		
12	¿Cuál es el compromiso y la capacidad de liderazgo de la Contraparte Nal. para seguir adelante sín ayuda externa?		
13	¿En qué medida PNUD reconoce y apoya el rol de la contraparte nacional respecto de los beneficiarios regionales y locales?		
14	¿En qué grado son suficientes los presupuestos de la contraparte para continuar con los servicios de GR?		
15	¿En caso de necesidad, cómo son las perspectivas para que la contraparte incremente los recursos para la GR?		
	Subtotal		
P1-5	**Sostenibilidad**		A ser transferido a la p. 1 (Resumen de conclusiones)

Sus Recomendaciones.

ANEXO 5
ENCUESTA A PERSONAL OPERATIVO PNUD BOLIVIA

PERFIL DE EVALUACION

5. Efecto del Resultado 1 del área 3 del CPD

1.	**Efecto del programa en diferentes niveles**	A	B	C	D	E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro	
							Razones para la clasificación (porqué...)	
1	¿Cuál fue el efecto general del programa en los beneficiarios "finales" del CPD?							
2	¿Cuál fue el efecto general del programa en las instituciones contrapartes?							
3	¿Cuál fue el efecto general del programa en las otras agencias del SNU?							
4	¿Cuál fue el efecto general del programa en las esferas 1 y 2 del CPD?							
5	¿Cuál fue el efecto general del programa en aspectos de Género y de Derechos Humanos?							
	Subtotal							
2.	**Impacto del Programa en otros aspectos de desarrollo**	A	B	C	D	E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro	
6	¿Cuál fue el efecto del programa de GR sobre las actividades productivas que generan ingresos?							
7	¿Cuál fue el efecto del programa de GR sobre las actividades que generan empleo?							
8	¿Cuál fue el efecto del programa de GR en los mecanismos de Gobernabilidad/Gobernanza?							
9	¿En qué medida el programa de GR contribuye a la lucha contra el Cambio Climático?							
10	¿En qué grado el programa contribuye para alcanzar el efecto 23 del CPD?							
	Subtotal							
3.	**Replicabilidad y potencial para la diseminación**	A	B	C	D	E	A = excelente B = bueno C = aceptable (según plan) D = deficiente E = malo / a resolver en el futuro	
11	¿En qué medida el programa de GR o sus elementos son replicables?							
12	¿En qué medida los procesos puestos en marcha por el Programa de GR son autosostenibles hoy día (y puede ser replicado eso)?							
13	¿En qué medida el Programa de GR se articula con la política de Vivir Bien en Armonía y Equilibrio con la MadreTierra?							
14	¿En qué grado el Programa estimula mecanismos de lucha contra el Cambio Climático desde la perspectiva del Gobierno?							
15	¿El programa de GR logra aumentar la conciencia pública sobre aspectos de Género y Derechos Humanos?							
	Subtotal							
	Impacto y replicabilidad						A ser transferido a la p. 1 (Resumen de conclusiones)	

Sus Recomendaciones.