

Producto 4

Informe Final

**Consultoría N° BOL/56188 – 1215/10
EVALUACIÓN DE EFECTO PLAN DE
ACCION DE PROGRAMA DE PAIS 2008 –
2012 – EFECTO # 22 PROMOCIÓN DEL
ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO**

De: Instituto para la Democracia –
Universidad Católica Boliviana “San Pablo”

Para: Informe de Desarrollo Humano - PNUD

31 de mayo **2011**

La Paz, Bolivia

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen Ejecutivo | 4 |
| PRIMERA PARTE EVALUACIÓN DE LOS INFORMES..... | 8 |
| 1. Introducción..... | 8 |
| 2. Objetivos y alcance..... | 10 |
| 2.1. Objetivo general | 10 |
| 2.2. Objetivos específicos | 10 |
| 2.3. Alcance | 10 |
| 3. Efecto esperado para los informes | 11 |
| 4. Variables de medición | 11 |
| 5. Metodología de la evaluación utilizada..... | 12 |
| 6. Entorno del Programa País y de la evaluación | 15 |
| 7. Resultados de la evaluación de medio término | 17 |
| 7.1. Hallazgos relacionados con el Informe temático <i>La Otra Frontera</i> | 18 |
| 7.1.1. Pertinencia: Sintonía política de <i>La Otra Frontera</i> | 19 |
| 7.1.2. Relevancia: Importancia de los temas y contenidos | 20 |
| 7.1.3. Eficacia: Llegada al público y efecto en la política pública..... | 22 |
| 7.1.4. Otras variables de análisis..... | 25 |
| 7.1.4.1. <i>Efectos inesperados por el informe</i> | 25 |
| 7.1.4.2. <i>Alianzas complementarias identificadas</i> | 25 |
| 7.2. Hallazgos preliminares del Informe nacional <i>Los Cambios Detrás del Cambio</i> | 25 |
| 7.3. Hallazgos acerca de los Informes de Desarrollo Humano en General | 27 |
| 7.3.1. Pertinencia: Sintonía política de los IDH..... | 27 |
| 7.3.2. Relevancia: Importancia de los temas y contenidos de los IDH | 29 |
| 7.3.3. Eficacia: Llegada al público y efecto de los IDH en la política pública | 30 |
| 7.4. Recomendaciones de los entrevistados..... | 31 |
| 7.4.1. Prioridades identificadas..... | 32 |
| 7.4.2. Temas de investigación sugeridos..... | 36 |
| 8. Evaluación a las estrategias de comunicación..... | 38 |
| 8.1. Evaluación de la estrategia de <i>La Otra Frontera</i> | 38 |
| 8.2. Análisis al monitoreo de prensa del informe | 41 |
| 8.3. Evaluación de la estrategia de <i>Los Cambios Detrás del Cambio</i> | 45 |
| 9. Evaluación de logro del efecto buscado | 46 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 9.1. | Conclusiones sobre el estado del efecto..... | 46 |
| 9.2. | Conclusiones sobre los factores que afectan el efecto | 47 |
| 9.3. | Conclusiones sobre el aporte del PNUD al logro del efecto..... | 49 |
| 9.4. | Conclusiones sobre la estrategia de colaboración del PNUD | 50 |
| 10. | Limitaciones de la evaluación | 51 |
| 10.1. | Recomendaciones para superar estas limitaciones | 51 |
| SEGUNDA PARTE ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA EVALUACIÓN | | 53 |
| 1. | Introducción..... | 53 |
| 2. | Objetivos..... | 54 |
| 3. | Metodología de análisis | 54 |
| 4. | Marco teórico | 54 |
| 4.1. | Definición de Valor Público | 54 |
| 4.2. | Concepto de Capital Social | 55 |
| 4.3. | Aplicación del marco teórico..... | 55 |
| 5. | Conclusiones del análisis prospectivo..... | 57 |
| 5.1. | Respecto a pertinencia | 59 |
| 5.2. | Respecto a relevancia..... | 61 |
| 5.3. | Respecto a eficacia | 62 |
| 6. | Recomendaciones..... | 64 |
| 7. | Lecciones aprendidas | 67 |
| ANEXOS..... | | 72 |
| ANEXO 1: Lista de personas a entrevistar..... | | 72 |
| ANEXO 2: Guía de entrevistas | | 74 |
| ANEXO 3: Matriz de transcripción de entrevistas: Pertinencia | | 75 |
| ANEXO 4: Matriz de transcripción de entrevistas: Relevancia | | 78 |
| ANEXO 5: Matriz de transcripción de entrevistas: Eficacia..... | | 81 |
| ANEXO 6: Matriz de transcripción de entrevistas: Recomendaciones | | 84 |
| ANEXO 7: Matriz de transcripción de entrevistas: Temas sugeridos..... | | 88 |
| ANEXO 8: Matriz consolidada para <i>La Otra Frontera</i>..... | | 90 |
| ANEXO 9: Matriz consolidada general de otras variables de medición consideradas | | 91 |
| ANEXO 10: Resumen artículos de opinión del monitoreo de prensa <i>La Otra Frontera</i>..... | | 93 |

Resumen Ejecutivo

El PNUD - Bolivia viene ejecutando el Plan de Programa País 2008 – 2012 con el fin de contribuir a la reducción de los factores causantes de una permanente inestabilidad política y de los riesgos de crisis, para ello el programa se formuló 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. Como una parte del segundo componente del Plan, se definió que por conducto de los informes nacionales de desarrollo humano, el PNUD ofrecerá recomendaciones para el diseño de políticas públicas dentro de un enfoque de desarrollo humano con fines de reducción de la desigualdad en Bolivia.

Para cumplir este objetivo que también se enmarca en el pilar Bolivia Digan y Productiva del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno de Bolivia, se planifica el fortalecimiento de las capacidades institucionales y de organizaciones productivas en temas de desarrollo productivo y de generación de empleo con ordenamiento sostenible de los recursos naturales y preservación del medio ambiente. Para ello se propuso la promoción del enfoque de desarrollo humano mediante la preparación y difusión de Informes Nacionales de Desarrollo Humano e Informes sobre desigualdad y temas conexos.

En el marco del Plan de Evaluación del Programa País 2008-2012 se tenía previsto realizar la evaluación de medio término del efecto de los informes de desarrollo humano (Efecto # 22) para el logro del objetivo previsto en el segundo componente del programa antes descrito.

La evaluación abarca el periodo de enero 2008 a junio 2010. El informe temático *La Otra Frontera* fue lanzado en noviembre el 2008 y su estrategia de difusión estuvo en ejecución hasta abril de 2010. El informe nacional *los Cambios Detrás del Cambio* fue lanzado al público en noviembre de 2010 y actualmente continúa la ejecución de su campaña de comunicación.

La evaluación de medio término se realiza entre el 3 de noviembre de 2010 y 25 de enero de 2011, en medio de un contexto político polarizado e incertidumbre, debido a las medidas económicas de shock (gasolinazo) del gobierno del Presidente Evo Morales, que luego fueron revertidas en diciembre de 2010.

Los resultados de la evaluación servirán al PNUD y a la oficina del Informe de Desarrollo Humano para que sus ejecutivos, los interesados y asociados puedan tomar decisiones para la mejora del desempeño y el aprendizaje con base a una información externa objetiva, como resultado previsto de la evaluación de medio término, donde además se aprovechó el ejercicio para recoger propuestas para nuevos temas así como recomendaciones para el futuro inmediato del IDH en el PNUD.

Los objetivos específicos de la evaluación se refieren a establecer la pertinencia, relevancia y eficacia de los informes; medir los avances en el logro del efecto buscado; establecer una opinión fundamentada sobre los factores que han contribuido al logro o no de ese efecto; la contribución de la estrategia de comunicación y realizar las recomendaciones correspondientes.

El informe está destinado a la planta ejecutiva del PNUD, a la dirección de la oficina del Informa Nacional de Desarrollo Humano y a los equipos de trabajo del PNUD vinculados con la evaluación, la temática del informe y el Plan de Programa País.

La evaluación se realiza en dos partes. La primera, contiene la información del estudio y los principales resultados del trabajo. En esta fase se ha desarrollado entrevistas en profundidad mediante un cuestionario a líderes políticos, académicos, responsables de medios de comunicación, pequeños productores, empresarios, organismos de cooperación, funcionarios de gobierno y representantes de las principales fuerzas políticas para encontrar hallazgos suficientes que permitan determinar el papel del Informe de Desarrollo Humano en el debate de políticas públicas en Bolivia y su capacidad de influencia sobre el desarrollo humano, lucha contra la pobreza y la desigualdad. El grupo de entrevistados constituye una red tipo Delphi y los resultados de las entrevistas se analizan con herramientas del PAPEP para una evaluación cuantitativa y cualitativa a partir de tres criterios de evaluación *pertenencia, relevancia y eficacia* de los informes de cara al logro del efecto planificado por el Programa.

Asimismo, se analiza la estrategia de comunicación y documentos del monitoreo de prensa previamente realizados por el PNUD para validar el cumplimiento de la hipótesis del programa y determinar el alcance de la estrategia.

Con los datos hallados se presentan los resultados del proceso de evaluación del logro del efecto buscado de acuerdo a la metodología establecida por la Oficina de Evaluación del PNUD en base cuatro categorías: Estado del efecto, Factores que afectan el efecto, Contribuciones del PNUD al logro del efecto y Estrategia de colaboración del PNUD.

La segunda parte de este informe, describe los hallazgos de las entrevistas mediante un análisis prospectivo del Informe de Desarrollo Humano. Sobre la base del concepto de "valor público" se propone evaluar la planificación del Informe para identificar los efectos y resultados deseados, la existencia o no de indicadores diseñados para medir su efecto planificado, y los mecanismos de evaluación futura para mejorar su desarrollo.

La metodología se limitó en función al número de personas considerada como parte de la muestra a ser entrevistas, las posibilidades de acceso para entrevistas, el conocimiento específico de los informes objeto de evaluación y la información secundaria disponible en el PNUD.

Los hallazgos más importantes de la evaluación se relacionan con el informe *La Otra Frontera*, debido a que el Informe de *Los Cambios Detrás del Cambio* recién empezó a difundirse y no era posible medir su aporte al logro del efecto.

Los resultados muestran que no se logró el nivel de pertinencia que se esperaba debido esencialmente a que la agenda política no dio espacio para la propuesta de desarrollo productivo del informe, pero sí se reconoce que se aportó a hacer visible aspectos nuevos de sectores productivos basados en la explotación sostenible de recursos naturales. Pero se avizora que la pertinencia del informe aumentará conforme el tema productivo cobre mayor relevancia en la agenda nacional.

Con relación a la relevancia, los entrevistados coinciden en que el informe es relevante como fuente de información especializada y hace visibles nuevas oportunidades económicas y nuevos actores productivos.

Con relación a la eficacia, se evidenció que se logró poco efecto en tomadores de decisión y que la repercusión del informe se redujo por el momento a un ámbito reducido de actores relacionados.

La estrategia de comunicación puede ser mejorada vinculando claramente los instrumentos de difusión con los grupos objetivo. Se deben establecer indicadores adecuados para medir los resultados de la estrategia para cada instrumento y público objetivo.

Las recomendaciones recogidas de los entrevistados se agrupan en mejorar la estrategia de comunicación y de alianzas, agiornar y fortalecer el capital del informe y mantener la imparcialidad.

Los temas sugeridos para futuros informes se concentran principalmente en: Desarrollo productivo; Bienestar social; Desarrollo Institucional; Desarrollo democrático y en menor medida en Medio ambiente y agenda global.

En la segunda parte se toma el concepto de Valor Público para explicar el otro concepto de Capital Social como ejes del análisis. El "valor público"¹ es aquél valor generado a partir de una acción para resolver conflictos de una sociedad, es la generación de valor mediante la solución a un problema en función a *intereses que se pueden generalizar*". Es decir, se genera valor en la medida que se generan soluciones a los intereses en conflicto de la mejor manera posible. Entendiendo que una política pública es una propuesta o acción de gobierno para resolver un problema definido, que esa definición se aplica a un proyecto, y que esta misma definición puede ser aplicada al Informe de Desarrollo Humano, que busca plantear soluciones y propuestas a temas de política pública, para el que generar valor significa influenciar a la sociedad y sus tomadores de decisiones a diseñar e implementar políticas públicas que mejoren el desarrollo humano del país.

El Informe de Desarrollo Humano genera un valor público extraordinario por ser el principal documento de investigación en Bolivia en cuanto a prestigio, impacto, difusión y credibilidad.

La generación de valor del Informe de Desarrollo Humano ha ido evolucionando con el tiempo, ampliando su impacto en diferentes sectores del país como en académicos, empresarios, micro-productivos, Estado, movimientos sociales, centros educativos y público en general.

El Capital Social del Informe se ha ido fortaleciendo mediante nuevas redes sociales emergentes de los proceso de elaboración, y difusión, construyendo una "sed social"¹ sobre sus contenidos y resultados. Para los entrevistados la información que provee es "valiosa" para tomar decisiones: genera valor en espacios académicos, productivos, estatales y regionales.

Las herramientas de difusión han ido mejorando y ampliando sus formas de alcance, aunque se advierte cierta incoherencia entre lo que se había previsto hacer y lo que se hizo.

La pertinencia del Informe De Desarrollo Humano ha sido siempre importante, pero ha ido disminuyendo en las últimas ediciones debido a que el escenario y contexto nacional ha cambiado generando la necesidad de acomodarse a los nuevos espacios de intervención.

La relevancia se ha mantenido en un gran nivel de contenido generando debate e interés en los diferentes actores estratégicos objetivo.

La eficacia del informe ha ido madurando y ampliando su alcance mediante herramientas imaginativas que generan un liderazgo en el país sobre investigación en temas de democracia, inclusión, lucha contra la pobreza y desarrollo humano.

¹ Expresión obtenida de la entrevista con José Antonio Quiroga, Director de Nueva Crónica y Plural Editores.

El capital social del Informe fortalece el capital social del PNUD y en consecuencia su capacidad de generar valor.

Principales recomendaciones. El análisis del valor público creado identifica al Informe de Desarrollo Humano como un actor estratégico para fortalecer el Capital Social del PNUD. Para lograrlo es fundamental fortalecer la eficacia en la planificación del mismo orientando su impacto a resultados específicos en grupos de interés identificados. La posibilidad de influir en las políticas públicas bolivianas está en tres ámbitos: EN LA OFERTA DE POLITICAS PÚBLICAS, EN LA DEMANDA DE POLITICAS PÚBLICAS y EN LA CULTURA DE POLITICAS PÚBLICAS.

PRIMERA PARTE

EVALUACIÓN DE LOS INFORMES

1. Introducción

En el marco del Plan de Evaluación del Programa País 2008-2012 del PNUD Bolivia que, por mandato interno tiene la misión de realizar evaluaciones de medio término de los Efectos (Outcomes) del EFECTO # 22 "Promoción del enfoque de desarrollo humano establecido en el Plan de Acción del Programa de País 2008-2012", el presente informe de consultoría recoge los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas a la evaluación de los productos:

- a. Informe *La Otra Frontera*: usos alternativos de recursos naturales en Bolivia
- b. Informe *Los Cambios Detrás del Cambio*.

Ambos informes fueron concebidos con el objetivo de promover y ampliar el debate público en base a los conceptos de desarrollo humano, como parámetro central de referencia para la comprensión, análisis y formulación de políticas públicas en el país. Para ese efecto los proyectos cubrieron un amplio espectro de la población nacional como beneficiarios directos que, posteriormente, desde su esfera de trabajo, pudieran incidir en la enunciación de políticas.

En ese sentido el presente informe de evaluación de medio término tiene el propósito de emitir un juicio externo e independiente sobre los avances en el logro del Efecto planificado, los factores que contribuyeron al Efecto, la contribución del PNUD al logro del Efecto planificado y la eficacia de la estrategia de alianzas en el logro de Efecto planificado.

Entonces, de acuerdo con lo establecido en la documentación del Programa País 2008 – 2012 y en los términos de referencia de la consultoría, la evaluación corresponde a los productos del componente #22 de Promoción del Enfoque de Desarrollo Humano en el periodo enero 2008 a junio 2010, lo que significa el informe "La Otra Frontera", sus cuadernos de futuro, cuaderno de bolsillo, radionovela.

Para la evaluación se revisan la documentación del programa así como sus antecedentes, informes anteriores del programa, los resultados del monitoreo de prensa y se realizan entrevistas a un grupo de personalidades, con ello se evalúa la pertinencia, la relevancia y eficacia de los informes para determinar el logro del efecto deseado previsto al momento de diseñar la intervención.

Se evalúa por dos motivos fundamentales, primero por haberse cumplido el medio término del desarrollo del programa y porque estaba prevista una evaluación a estas altura de ejecución del programa y por otra parte se evalúa para recoger insumos, precepciones e iniciativas que puedan servir para definir temas, divulgar contenidos y fortalecer los futuros productos de la

oficina del Informe de Desarrollo Humano en el tiempo restante de ejecución del programa país en el PNUD.

Esta evaluación se realiza para conocer en qué medida se ha logrado alcanzar el resultado previsto, los logros del proceso, sus dificultades así como reconocer buenas prácticas en forma de lecciones aprendidas para esta y otras intervenciones del PNUD. También para tener insumos y recomendaciones para los futuros informes sobre temas a tratar y su difusión efectiva y así mejorar en el logro de la promoción del desarrollo humano. Los resultados de la evaluación servirán al PNUD para que su directorio, los interesados y asociados puedan tomar decisiones para la mejora del desempeño y el aprendizaje con base a una información externa objetiva.

A través de entrevistas en profundidad, la evaluación de medio término mide la opinión de actores clave como líderes políticos, académicos, responsables de medios de comunicación, pequeños productores, empresarios, organismos de cooperación, funcionarios de gobierno y representantes de las principales fuerzas políticas de Bolivia para encontrar hallazgos suficientes que permitan comprobar si hubo cambios que se tradujeron en la formulación o reformulación de política pública. Asimismo, la evaluación incluye una revisión documental que permita contrastar los datos hallados.

Adicionalmente, la evaluación refleja percepciones sobre la relevancia de los informes nacionales de desarrollo humano, como producto del PNUD en Bolivia con relación a su efecto planificado, así como recomendaciones sobre su permanencia, modificación y futuros temas de investigación, entre otros.

Los resultados de la evaluación que se presentan, están divididos en dos partes: En la primera parte, se muestra principalmente la opinión de los diversos entrevistados. Las diferentes opiniones han sido recogidas en una matriz analítica que clasifica los hallazgos en base a tres variables fundamentales: *la pertinencia, la relevancia y la eficacia de los informes*. Los hallazgos y recomendaciones están hechos en base a la guía metodológica PNUD y obedecen a una estricta interpretación de los datos obtenidos en las entrevistas, recogen análisis y experiencias de los entrevistados, para determinar tendencias comunes y coincidencias.

En la segunda parte, se presenta un análisis prospectivo de la evaluación en base a los datos hallados en la primera parte. Se introducen los conceptos de Valor Público y Capital Social como ejes conductores del análisis. Asimismo, se contrastan y verifican los datos en base a fuentes secundarias (informes de evaluación interna del IDH y sistematización de los recortes de prensa del monitoreo de prensa realizado por el programa). Con estos insumos del análisis se formulan las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas de la evaluación para el futuro trabajo del IDH/PNUD de cara al logro de los objetivos del Programa País en Bolivia.

Cabe mencionar que el trabajo se realizó en permanente coordinación con el equipo del IDH del PNUD, quienes prestaron su mayor colaboración en todas las etapas de la evaluación. Las entrevistas y enfoque de la evaluación fueron ordenadas dentro de las expectativas establecidas para la evaluación.

2. Objetivos y alcance

2.1. Objetivo general

Realizar la evaluación de medio término del Efecto # 22 Promoción del Enfoque de Desarrollo Humano en Plan de Acción del Programa País 2008-2012 desde la perspectiva del "Efecto" alcanzado².

2.2. Objetivos específicos

- a. Establecer la pertinencia del Efecto planificado.
- b. Establecer la relevancia del Efecto planificado.
- c. Establecer una opinión fundamentada sobre la eficacia del Efecto planificado. Se trata de medir los avances en el logro del Efecto, incluidos aquellos Efectos inesperados de actividades relacionadas con el efecto planeado. Valorar en qué medida los productos que se han observado en la intervención han contribuido al logro de los efectos previstos.
- d. Establecer una opinión fundamentada sobre los factores que han contribuido al logro o no, del Efecto de Desarrollo. Se emitirá un juicio de valor sobre la eficacia en la estrategia de alianzas para el avance hacia el logro del Efecto planificado.
- e. Establecer un juicio fundamentado sobre la contribución de los productos del PNUD para el logro del efecto de desarrollo deseado.
- f. Establecer un juicio fundamentado sobre hasta qué punto los productos implementados han contribuido al avance en el logro del Efecto Planificado.
- g. Establecer juicios mediante sondeo sobre los informes de desarrollo humano como producto del PNUD, en cuanto a su relevancia, pertinencia, para el logro del impacto deseado. Y, realizar recomendaciones sobre el producto.

2.3. Alcance

La evaluación de medio término cubrió las dos fases de ejecución del proyecto, comprendida en el periodo de enero de 2008 a 30 de junio de 2010:

- Fase 1. Informe de Desarrollo Humano titulado *La Otra Frontera* y sus cuadernos de futuro
- Fase 2. Informe de Desarrollo Humano sobre desigualdad *Los Cambios Detrás del Cambio*. Estrategia de comunicación y difusión correspondiente a *La Otra Frontera* y *Los Cambios Detrás del Cambio*.

La evaluación de los informes comprende un estudio a un segmento del público objetivo en base a fuentes primarias, entrevistas a actores estratégicos; y a fuentes secundarias correspondientes al monitoreo de prensa realizado previamente por el PNUD e informes y documentos internos de seguimiento a los proyectos³.

² Proyecto Bol/56188-1215/10

³ El trabajo hace una evaluación de otros subproductos como radionovelas, programas de radio o ediciones de bolsillo solamente sobre evaluaciones previas entregadas a los investigadores. De acuerdo a lo convenido en las reuniones de coordinación para el trabajo El informe no contempla un estudio nuevo de impacto de los subproductos debido a que este tipo de trabajo necesita un presupuesto y recursos logísticos que no forman parte de la propuesta presentada. También cabe señalar, sobre este mismo aspecto, que realizar un estudio expost a otros públicos objetivo expuestos a otros mensajes emitidos por otros canales de difusión como radio y televisión sería difícil por la disponibilidad de

En relación a la evaluación del informe nacional *Los Cambios Detrás del Cambio*, el alcance de la evaluación sólo llega a la estrategia de comunicación en vista que hasta la fecha de evaluación de medio término, el proyecto todavía no había empezado su difusión. No obstante, como la fase de evaluación se inició justo semanas después de la presentación pública de este informe y comenzaba a repercutir en la opinión pública, se presenta un punteo de los principales hallazgos que permitan ajustar el trabajo que desarrolla el PNUD con el IDH de cara al logro de los objetivos del Programa País en Bolivia 2008-2012.

3. Efecto esperado para los informes

De acuerdo al Programa País 2008-2012 del PNUD Bolivia, en su segundo componente de Reducción de la pobreza y la desigualdad, propone el siguiente efecto previsto:

“Por conducto de los Informes nacionales de desarrollo humano, el PNUD ofrecerá recomendaciones para el diseño de políticas públicas dentro de un enfoque de desarrollo humano con fines de reducción de la desigualdad en Bolivia”⁴.

4. Variables de medición

Para encarar la evaluación, los TDR del programa plantean criterios conceptuales como marco guía de evaluación, estas variables son:

Efecto: es el cambio efectivo o previsto en las condiciones de desarrollo que tratan de apoyar una o varias intervenciones. Para lograr un resultado por lo general se necesita la contribución de varios asociados.

Pertinencia: considera el grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales, así como con las necesidades de los beneficiarios. Asimismo está relacionado con la congruencia entre la percepción de lo que se necesita, según lo han previsto quienes concibieron la iniciativa y la realidad de lo que se necesita desde la perspectiva de los beneficiarios a los que está destinada.

Eficacia: La medición de la eficacia en evaluación de efectos mira las contribuciones del PNUD a los efectos buscados. Valorar la eficacia para el PNUD implica tres pasos básicos: medir el cambio en el efecto que se observa. Determinar la contribución del PNUD al logro de esos cambios. Y, considerar el valor del cambio (positivo o negativo).

Sin embargo, para la operatividad del trabajo, se han planteado las siguientes definiciones prácticas de las variables de evaluación:

- *Pertinencia*: sintonía del informe con los momentos políticos del país.

materiales y logística necesaria para la tarea, así como de indicadores clave que permitan medir los resultados de las actividades de comunicación y el seguimiento a los resultados esperados. Es decir, para medir este indicador se requeriría de los públicos objetivo respuestas hechas antes y después de la difusión del mensaje para determinar su efecto, aspecto que no forma parte del presente informe.

⁴ Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas. *Proyecto del documento del Programa para Bolivia (2008-2012)*, mayo 2007, Pág. 7

- **Relevancia:** importancia de los temas, capacidad de movilización y contenidos de los informes.
- **Eficacia:** llegada a los públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones.

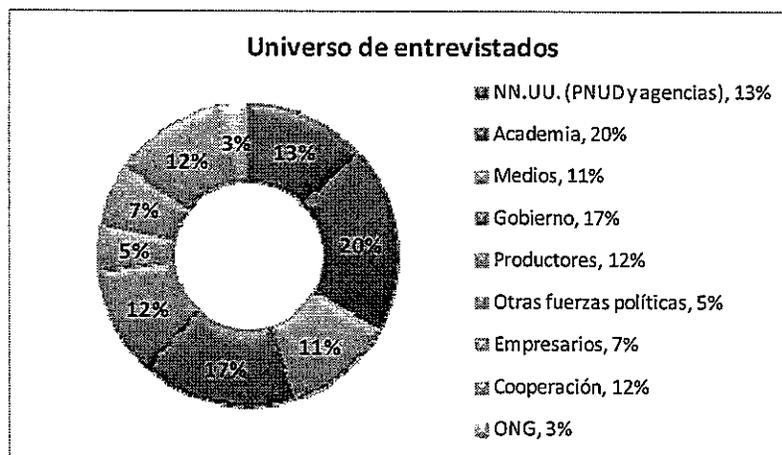
5. Metodología de la evaluación utilizada

La metodología del trabajo está basada en la combinación de fuentes primarias y secundarias como elementos para el análisis de las variables de la investigación. Las fuentes primarias de trabajo están basadas en una red tipo Delphi⁵ de expertos, analistas y actores estratégicos que representan un universo mayor de opiniones y perspectivas. Con cada entrevistado de la red se buscó recoger perspectivas sobre un universo de mayor alcance al de los entrevistados por su capacidad de relacionamiento y trabajo con grupos objetivo. Con este enfoque las opiniones recogidas podrían lograr un efecto multiplicador en el análisis cualitativo de los datos analizados. La metodología de red Delphi está combinada con la metodología de análisis de matrices y entrevistas del proyecto PAPEP del PNUD que ha desarrollado herramientas efectivas para el recojo de información estratégica mediante entrevistas a actores estratégicos.

Para desarrollar el trabajo de evaluación se tomaron en cuenta las tres variables de análisis establecidas en los TDR para la evaluación. Para obtener los insumos se construyeron diez preguntas contenidas en la guía de entrevistas que se adjunta a este informe como anexo. Posteriormente analizaron las entrevistas realizadas a diferentes actores estratégicos y público objetivo del informe.

Los entrevistados fueron seleccionados con el objetivo de juntar un universo plural de opiniones calificadas con **alto valor analítico, representatividad geográfica, cultural, política y social, que contribuya al análisis mediante ideas creativas sobre la trayectoria y futuro del informe de Desarrollo Humano**, así como con criterios constructivos de evaluación, crítica y ponderación de los informes investigados.

El grupo objetivo previsto para la recolección de opiniones corresponde al siguiente gráfico:



⁵ El método Delphi emplea diversas técnicas para efectuar análisis prospectivos en torno a temas diversos en las cuales participan paneles de expertos. Fuente: EL MÉTODO DELPHI por The Futures Group, <http://www.politicaspUBLICASysalud.org/documentos/guias-y-manuales/finish/22/108.html>

Siguiendo la metodología planteada, para facilitar el análisis de los datos, se ordenaron y tabularon las entrevistas en una matriz en base a las variables identificadas. Se han clasificado los datos, con las respuestas y ejemplos proporcionados por los entrevistados, y en función a las variables se ha realizado una evaluación analítica de estas fuentes primarias para diseñar categorías de opiniones y análisis sintéticos de las diversas opiniones recogidas

Una vez tabuladas las entrevistas se procedió a la clasificación de principales tendencias encontradas en las entrevistas de acuerdo a cada variable. Sobre la base de estas tendencias, prepararon los datos para una segunda matriz general sobre la base de categorías identificadas para aglutinar conceptos y opiniones.

Una vez vaciadas las variables y tendencias encontradas en la matriz de datos generales, se describen los hallazgos y recomendaciones, manteniendo fidelidad con la información obtenida de las entrevistas. Se lograron diseñar temas y áreas de análisis generales que aglutinan los conceptos e ideas planteadas por los entrevistados con el objetivo de construir una mirada analítica y global de las conclusiones y recomendaciones.

Enfoque de la evaluación

La elección de los entrevistados fue hecha priorizando su capacidad de análisis y recomendación sobre los temas del estudio. Esta priorización se hizo a en base a solicitud expresa del PNUD por la necesidad de ponderar la relevancia, eficacia y pertinencia del informe de cara a la toma de decisiones para una nueva etapa en los futuros Informes de Desarrollo Humano.

Esquema metodológico de la evaluación de medio término



El trabajo ejecutado, se reseña en las siguientes etapas:

1. Elaboración del documento: **“Diseño Inicial de Evaluación”**
2. Validación del **“Documento con el diseño completo de la evaluación”**
3. **Revisión de documentación** del programa a evaluar. Se ha realizado el levantamiento de los informes del programa para revisar los objetivos, marco lógico e hipótesis del efecto buscado. Adicionalmente se ha analizado las estrategias de comunicación de los informes y el monitoreo de prensa correspondiente.

4. **Determinar el efecto planificado del programa.** Se ha identificado el efecto buscado por el programa haciendo una lectura crítica a la documentación suministrada para conocer la hipótesis que guió el diseño de las diferentes etapas del programa y de los Informes de Desarrollo Humano que lo componen.
5. **Diseño de la guía de entrevistas de evaluación.** Se ha elaborado un formulario guía de entrevistas para evaluar la hipótesis inicial del programa. Mediante las entrevistas se ha procurado validar la hipótesis inicial.
6. **Definición de la lista de entrevistas.** Se determinó el grupo meta a ser entrevistado para contar con la información suficiente y de acuerdo al enfoque solicitado por el PNUD con relación a recomendaciones para futuros informe. Es una lista de actores estratégicos elaborado a partir del grupo meta establecido por el programa. Cabe subrayar que esta selección corresponde a una muestra sugerida por el PNUD y por otra a la selección realizada por los evaluadores con el propósito de procurar datos que permita obtener insumos pertinentes para alcanzar los objetivos de la evaluación y principalmente para determinar las recomendaciones y lecciones aprendidas de la evaluación (Ver ANEXO 1: Lista de personas a entrevistar).
7. **Realización de entrevistas.** Se realizan entrevistas para recoger la opinión y percepciones en base a las tres variables de medición para determinar el efecto logrado del efecto planificado por el programa. En este paso se buscó identificar la percepción de los actores sobre el informe en base al análisis de su incidencia en las políticas públicas implementadas y los ejes temáticos de trabajo.
8. **Análisis de la estrategia de comunicación y documentos del monitoreo de prensa** previamente realizado por el IDH/PNUD para validar el cumplimiento de la hipótesis del programa y determinar el alcance de la estrategia.
9. **Sistematización de entrevistas, informes y documentos.** Se ha determinado la relación de los actores con los productos: cómo los conocieron, cómo los utilizaron y cuál el nivel de influencia de los documentos en sus actividades y su discurso. Para eso se utilizarán indicadores de semántica, conceptos, palabras y frases que, aplicados a las entrevistas y al análisis del monitoreo de prensa y documentación complementaria, permitan identificar el grado de incidencia de los documentos evaluados en la opinión pública, la percepción ciudadana, las políticas públicas, la formación académica y los medios de comunicación.
10. **Redacción del informe.** Presentación de los resultados hallados.

Matriz de análisis

| VARIABLE | MEDICION | HERRAMIENTA |
|---|---|---|
| <i>Definición del efecto planificado</i> | La definición del efecto planificado se establece mediante la revisión y sistematización de los documentos entregados por el PNUD a los consultores. Con esto se establece el marco lógico para definir el efecto deseado inicial y compararlo con el efecto real conseguido por los productos. | Documentos del Programa País 2008-012 |
| <i>Mediciones de pertinencia del efecto planificado</i> | La pertinencia se medirá en base a la respuesta de las preguntas 5, 6 y 7 del cuestionario abierto. Se trata de validar en qué medida los productos elaborados responden a las expectativas y necesidades del público | Revisión de informes, productos y valoración de entrevistas abiertas. |

| | | |
|---|--|---|
| | objetivo mediante entrevistas y revisión de los productos elaborados. | |
| <i>Mediciones de la relevancia del efecto planificado</i> | La relevancia del proyecto se mide en función a la medición del efecto logrado por los productos en el público objetivo mediante entrevistas, monitoreo de medios y lectura de las percepciones de los entrevistados sobre la importancia del trabajo realizado para mejorar el proceso de políticas públicas, la calidad del debate democrático y la información sobre desarrollo productivo, desarrollo humano en diferentes segmentos de la sociedad boliviana en base al público objetivo. | Entrevistas, matrices sistematizadas de contenidos, marco lógico. |
| <i>Eficacia del efecto planificado</i> | La eficacia se medirá en base a las respuestas de las preguntas 1, 2, 3, y 4 del cuestionario para determinar la coherencia entre los objetivos iniciales y los resultados reales de los proyectos, tendiente a identificar las cualidades obtenidas y los problemas existentes de acuerdo a las percepciones de los entrevistados. | Entrevistas, marco lógico, documentación sistematizada, matrices de entrevistas. |
| <i>Efectos inesperados</i> | La medición de los efectos inesperados se realizará en base a las preguntas 1, 3, 4, 6 y 7 del cuestionario. Se trata de evaluar aspectos no planificados en los efectos de los proyectos en base a la retroalimentación de las entrevistas abiertas comparando la percepción de los entrevistados respecto a diferentes temas que irán saliendo de las conversaciones guiadas. | Entrevistas sistematizadas de entrevistas. |
| <i>Alianzas identificadas</i> | Se medirán en base a la revisión de los documentos el plan de difusión y otros insumos que se identifiquen en la sistematización de los informes. Se hará una categorización en base a instituciones gubernamentales, no gubernamentales, medios de comunicación, sectores sociales, empresa privada, academia entre otros. | Sistematización de documentos, sistematización de entrevistas. |
| <i>Recomendaciones al PNUD sobre nuevos informes</i> | Se recogerá la información sistematizada de las entrevistas sobre la pregunta 8 del cuestionario para elaborar una categorización de temas prioritarios identificados como recomendaciones a los próximos informes | Entrevistas, sistematización de pregunta ocho cuestionario y trabajo de análisis de los consultores en base a las conclusiones obtenidas. |

6. Entorno del Programa País y de la evaluación

El actual contexto político de Bolivia atraviesa por un proceso de cambio de transformación estructural en el marco legal, jurídico, político, social y económico que trasciende todos los niveles de la sociedad. En este proceso, la Asamblea Constituyente fue el eje central de cambio político, la cual necesita una lectura serena y equilibrada de las nuevas tendencias institucionales del país. El futuro de Bolivia está directamente ligado a su pasado, con un proceso de democratización de más de veinticinco años ininterrumpidos, va afianzando sus raíces en los niveles ciudadanos locales en base a estructuras corporativas de diferentes magnitudes. La agenda pública de este cambio está principalmente sostenida en las demandas Autonómicas, Indígenas y los cambios en el Rol del Estado en la participación de la explotación de recursos naturales.

En este estado de situación, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en Bolivia (PNUD) ha trabajado arduamente para entender los cambios y alcances de la coyuntura política, social y económica del país mediante los Informes de Desarrollo Humano (IDH). Desde los últimos cuatro informes, *El Estado del Estado*, *La Economía más Allá del Gas*, *La Otra Frontera* y *Los Cambios Detrás del Cambio*, ha influido de forma importante en el debate nacional sobre políticas públicas, pero queda pendiente saber si este esfuerzo es suficiente y

efectivo para influir en los principales tomadores de decisiones a la hora de definir las políticas públicas nacionales.

El proceso de cambio obliga a todos los espacios institucionales y sus proyectos a redefinir sus estructuras para adaptarse a los nuevos esquemas de poder y desarrollo institucional formal y fáctico. El escenario político nacional ha ampliado su espectro hacia nuevos actores con mayor incidencia política y económica. Desde la economía informal, han surgido grandes grupos de poder fácticos emergentes que se pueden categorizar en cuatro grupos: Gremialistas, Transportistas, Cooperativistas y Campesinos, que se suman a los ya existentes y formalmente reconocidos como Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), Cámaras Sectoriales, Organizaciones Empresariales Regionales, Asociaciones de Productos e Indígenas entre otros.

En el área social se destacan Los Cocaleros, Movimientos Indígenas, Movimientos Sin Tierra, y Colonizadores como emergentes grupos de participación política y económica, que se suman a otros como el Consejo Nacional de Ayllus y Marcas del Collasuyu (Conamac), Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB), Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia (CIDOB), Juntas Vecinales, etc. Estos grupos emergentes están disputando espacios de poder y negociación de intereses en el marco de una nueva arquitectura política en Bolivia que abre sus puertas a estas fuerzas emergentes.

La gobernabilidad de Bolivia, tiene en la coyuntura actual un gobierno con gran influencia social y política en los grupos fácticos que permite manejar el desarrollo democrático con mayor sintonía con las demandas sociales emergentes. Esta relación de poder genera, al mismo tiempo, nuevos problemas de coordinación política e intereses que necesitan ser canalizados en políticas públicas y gestión del Estado, envileciendo un sistema clientelar de gobernabilidad necesario para garantizar la estabilidad política del partido de gobierno.

Para garantizar su influencia y control de los poderes fácticos en la gobernabilidad contemporánea, el gobierno debe, indefectiblemente, administrar un sistema eficiente de gestión clientelar del Estado que satisfaga los intereses particulares de los grupos de presión. En este escenario, los principales actores de influencia política son los grupos corporativos identificados que canalizan demandas y necesidades a las decisiones sobre política pública.

Cualquier esfuerzo por influenciar las políticas públicas en Bolivia, en la actualidad, no pueden dejar de lado a tres grupos estratégicos: Los Movimientos regionales y municipales autonómicos (Gobernadores, Alcaldes y a las Federaciones de Juntas Vecinales, Fejuve), los Movimientos indígenas (CIDOB, Conamac, CSUTCB, Sin Tierra, Colonizadores, etc.), y los movimientos económicos (CEPB, Transportistas, Cocaleros, Gremialistas, Cooperativistas, etc.). Estos grupos organizados y corporativos representan la energía política, social y económica de Bolivia, definen la Agenda Pública y participan de las negociaciones habituales del debate nacional.

Esta evaluación de medio término se realiza al concluir el sexto año de gobierno y primer año de segunda gestión del Presidente Evo Morales. En medio de un clima político polarizado e incertidumbre, debido a las medidas económicas de *shock* (Gasolinazo), revertidas en diciembre de 2010.

El informe *La otra Frontera* fue lanzado en noviembre el 2008 y su estrategia de difusión estuvo en ejecución hasta abril de 2010. El informe *los Cambios Detrás del Cambio* acaba de ser lanzado al público en noviembre de 2010 generando diversas reacciones a favor y en contra de su contenido, como natural reflejo de la susceptibilidad y sensibilidad de la

coyuntura actual. Los *Cambios Detrás del Cambio* es un Informe que se desarrolla en un periodo de transición en la oficina del Informe, donde se hace un giro para trabajar con mayor énfasis al interior del PNUD, involucrando direcciones y programas en su desarrollo. Este esfuerzo ha generado un Informe con mayores niveles de apropiación al interior del PNUD, haciendo alianzas estratégicas con el Programa de Gobernabilidad, PAPEP y otras instancias que han permitido ampliar su espectro de alcance hacia sectores emergentes en la actual coyuntura, así como algunos sectores del gobierno abiertos a las propuestas del PNUD como la Vicepresidencia de la República.

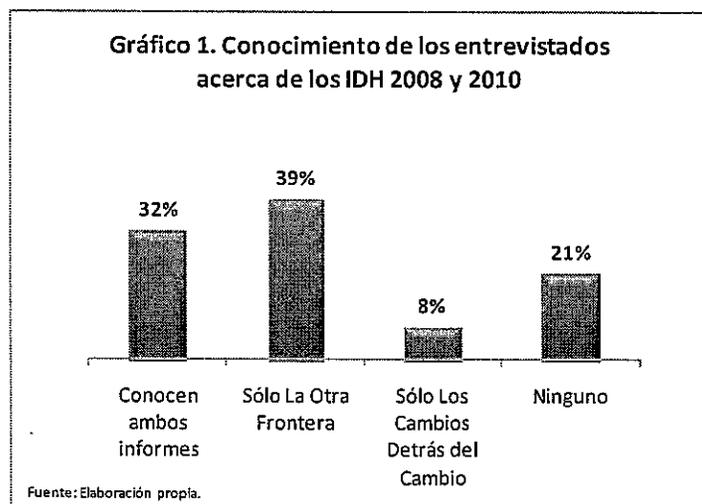
En estas circunstancias el PNUD busca entender las tendencias del proceso democrático boliviano para orientar con efectividad, relevancia y pertinencia sus investigaciones para potenciar la capacidad de generación de valor e impacto del IDH. Para cumplir este desafío el presente informe desarrolla entrevistas a actores estratégicos del país que permitan generar ideas y retroalimentación sobre el papel del IDH en el debate de políticas públicas en Bolivia y su capacidad de influencia sobre el desarrollo humano, lucha contra la pobreza y la desigualdad.

7. Resultados de la evaluación de medio término

Los resultados de la evaluación de medio término que a continuación se presentan, son los hallazgos obtenidos de la sistematización y análisis de las entrevistas realizadas a líderes de opinión: políticos, académicos, responsables de medios de comunicación, pequeños productores, empresarios, organismos de cooperación, funcionarios de gobierno y representantes de las principales fuerzas políticas.

Se contempló un universo de entrevistas que inicialmente estaba compuesto por 60 personas, de las cuales 22 no pudieron ser entrevistadas debido a: excusas por desconocimiento del tema, agenda copada, viajes e imprevistos. El hecho de que las fechas de evaluación coincidieron con las actividades y fiestas de fin de año, fue un factor determinante para la no realización de todas las entrevistas previstas. Por tanto, los resultados que se presentan corresponden a un grupo final de 38 entrevistados.

Como resultado de las entrevistas, se determinó que del total de entrevistados algunos conocían los dos informes sujeto de evaluación, otros conocían sólo uno de ellos y algunos no conocían ninguno, como se muestra en el Gráfico 1.



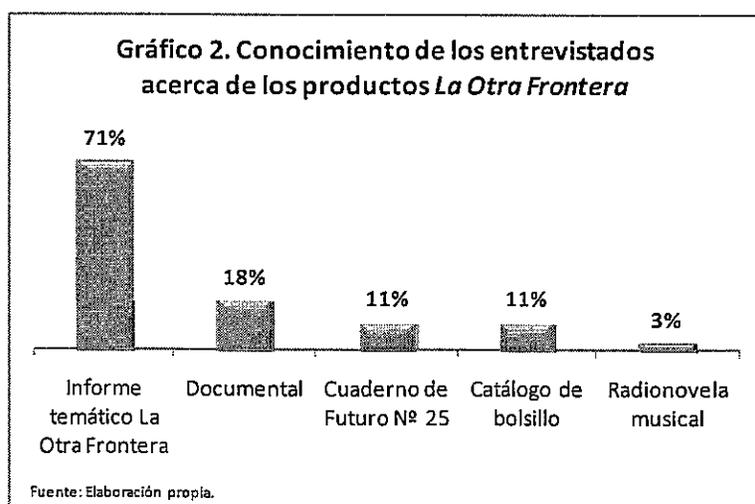
Del total, 32% de los entrevistados conocían ambos informes, tanto *La Otra Frontera* como *Los Cambios Detrás del Cambio*, 39% sólo *La Otra Frontera*, 8% sólo *Los Cambios Detrás del Cambio* y 21% ninguno.

Cabe resaltar que los resultados que se presentan a continuación reflejan estrictamente la percepción de los entrevistados en relación al informe temático *La Otra Frontera* ya que al momento de la evaluación sólo es posible determinar la pertinencia, relevancia y eficacia de este informe que fue publicado el 2008. Los resultados relacionados con el informe nacional *Los Cambios Detrás del Cambio* se recogen al final de la primera parte del informe sólo como percepciones iniciales y primarias debido a que al momento de la evaluación, este informe recién había sido lanzado.

Así también, cabe aclarar que se han usado de manera general las respuestas de todos los entrevistados con relación a recomendaciones y temas sugeridos para futuros trabajos de los informes de desarrollo humano, sin importar si el entrevistado conocía los dos informes, uno de ellos o ninguno.

7.1. Hallazgos relacionados con el Informe temático *La Otra Frontera*

En este acápite se presentan los datos observados de la evaluación al informe temático *La Otra Frontera* y sus cuadernos de futuro en base a las consultas obtenidas en la ronda de entrevistas realizadas. Para la evaluación se contempló un universo compuesto por 38 entrevistas, de los cuales 27 conocían el informe y 11 no. En ese sentido, los resultados representan al universo compuesto de veintisiete entrevistados que conocían el informe temático, sus cuadernos de futuro, entre otros productos como se observa en el Gráfico 2.



Cabe señalar que para el logro de las metas planteadas por el Programa País 2008-2012, de contribuir a la elaboración de propuestas públicas para fortalecer las capacidades productivas, la formulación y la ejecución de programas y proyectos a nivel departamental y municipal, el informe temático contó con una estrategia de difusión para lograr los objetivos propuestos por el programa. El impacto de esa estrategia, producto de la evaluación de efecto, se describe en las siguientes variables de medición establecidas: *pertinencia, relevancia y eficacia*.

7.1.1. Pertinencia: Sintonía política de *La Otra Frontera*

Como se observa en el Gráfico 3, la sintonía del informe temático *La Otra Frontera* con el momento político se resume en tres principales resultados.

La Otra Frontera es un instrumento de vanguardia que toca con gran relevancia los principales temas de la agenda estratégica del país. Sus instrumentos de difusión y redes de trabajo han logrado una masa crítica importante sobre la calidad de la agenda productiva de futuro convirtiéndose en un instrumento de referencia académica, de gestión pública e investigación en temas de desarrollo. Sin embargo esta cualidad no es suficiente para tener una pertinencia valiosa en la agenda pública. La agenda política no tiene como prioridad al tema productivo, debido a la polarización ideológica y confrontación permanente de sus actores.

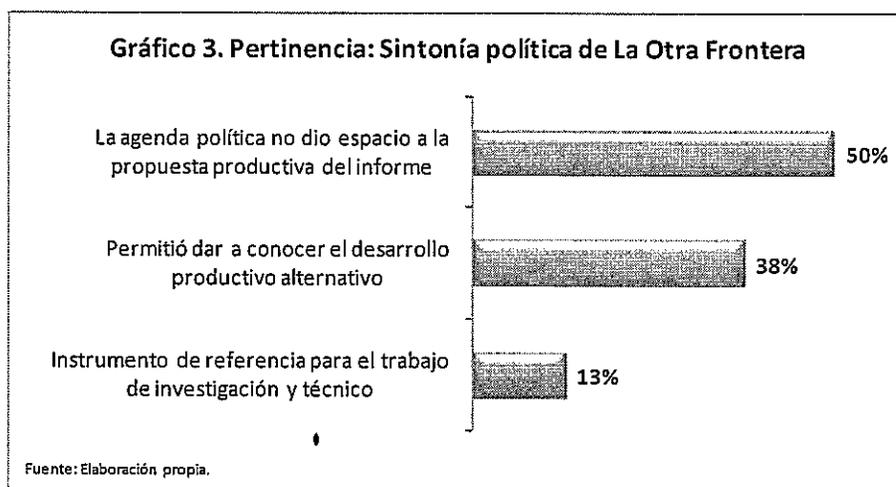
De las opiniones recogidas 50% consideran que *La agenda política no dio espacio a la propuesta productiva del informe* debido a una serie de razones, entre ellas: porque el gobierno tenía una agenda política definida; porque el informe temático sólo fue interesante para un grupo reducido; y porque el informe sólo fue difundido en un ámbito reducido, como se puede observar detalladamente en el Cuadro 1. Entre algunas de las opiniones vertidas al respecto se puede citar las siguientes:

“El gobierno tiene su propia agenda, existe mayor soberanía en la definición de las políticas del gobierno, será útil si aporta con mejor información, hay un distanciamiento con Naciones Unidas, ha perdido su capacidad de articulación, la inestabilidad política no permite alianzas duraderas, la poca sofisticación gubernamental hace difícil su pertinencia, resultó marginal en medio del auge de la explotación de los recursos naturales, se ha sofisticado y no acompañó a la demanda nacional”.

Luego, el segundo resultado acerca de la pertinencia del informe temático con el momento político, 38% señalan que *La Otra Frontera Permitió dar a conocer el desarrollo productivo alternativo* que existía en el país. Entre los argumentos se señala: porque congregó y promovió el debate sobre desarrollo alternativo; porque visibilizó polos de desarrollo preexistentes; porque ha generado un debate público nacional sobre el tema; porque el informe presentó una diversidad de opiniones sobre desarrollo alternativo; y porque ayudó a conocer más acerca del tema productivo. Entre algunas citas textuales al respecto están:

“Reforzó y asentó el discurso y debate de desarrollo con diversos y nuevos actores. Ej. Presencia de nuevos actores productivos, aporte al trabajo de diversas organizaciones (academia), agendó un tema aislado, confirmó sospechas sobre la existencia de un desarrollo alternativo y visibilizó un sistema de producción que estaba oculto”.

Finalmente, como tercer resultado acerca de la sintonía política del informe temático, 13% señalan que *La Otra Frontera fue un Instrumento de referencia para el trabajo de investigación y técnico*. Entre las razones se señala: porque encuentran al informe como un instrumento útil y valioso para el trabajo técnico (esta opinión provino de técnicos del Viceministerio de microempresa y de UDAPE); porque vislumbra conocimientos en cómo fortalecer la cadena productiva; y porque plantea una visión optimista acerca del desarrollo productivo alternativo en el país.



El siguiente Cuadro 1, se detalla las opiniones vertidas por los entrevistados acerca de los principales resultados sintetizados en el Gráfico 3, así como una relación cuantitativa de los datos, descritos anteriormente.

CUADRO 1: Desglose de datos consolidados sobre la pertinencia de *La Otra Frontera*

| Principales resultados | Opiniones vertidas | Porcentaje | Porcentaje consolidado |
|---|---|------------|------------------------|
| La agenda política no dio espacio a la propuesta productiva del informe | <i>No influyó en la agenda política</i> | 38% | 50% |
| | <i>De interés sólo para sectores relacionados al tema</i> | 9% | |
| | <i>Difundido en un ámbito reducido</i> | 3% | |
| Permitió dar a conocer el desarrollo productivo alternativo | <i>Congregó y promovió el debate sobre desarrollo alternativo</i> | 16% | 38% |
| | <i>Visibilizó polos de desarrollo preexistentes</i> | 13% | |
| | <i>Ha generado debate público nacional</i> | 3% | |
| | <i>Presentó una diversidad de opiniones sobre el tema</i> | 3% | |
| | <i>Ayudó a conocernos más en lo productivo</i> | 3% | |
| | <i>Útiles y valiosos para el trabajo técnico</i> | 6% | |
| <i>Ayuda en cómo fortalecer la cadena productiva</i> | 3% | | |
| <i>Plantea una visión optimista</i> | 3% | | |

7.1.2. Relevancia: Importancia de los temas y contenidos

Cómo se observa en el Gráfico 4, la relevancia del informe temático *La Otra Frontera* se resume en cuatro principales resultados.

El Informe *La Otra Frontera* influyó directamente en diferentes proyectos de desarrollo, estrategias de cooperación Internacional y debate público sobre el norte competitivo de Bolivia en la región y el mundo. Guió en varias ocasiones el debate sobre desarrollo productivo y competitividad pero su verdadero potencial está todavía en desarrollo, ya que se trata de un aporte intelectual de mediano y largo plazo. El trabajo ha generado alianzas estratégicas en

diferentes segmentos de la sociedad que poco a poco van apropiando conceptos e ideas para debatir y proponer políticas públicas al gobierno. El trabajo fue más influyente en la sociedad civil y productiva que en el gobierno y el propio PNUD. Se trata de un informe de gran relevancia y potencial de crecer con el tiempo como referencias permanentes sobre las diferentes alternativas innovadoras y no tradicionales para encarar los retos económicos y competitivos de Bolivia.

Las opiniones recogidas consideran en un 65% que el informe temático es *Relevante como fuente de información especializada*, debido a varias razones, entre ellas: porque los datos que contiene son valiosos; porque fortalece conceptos de investigaciones similares; y porque son útiles en la actividad profesional. Algunas de las citas textuales al respecto se pueden señalar las siguientes:

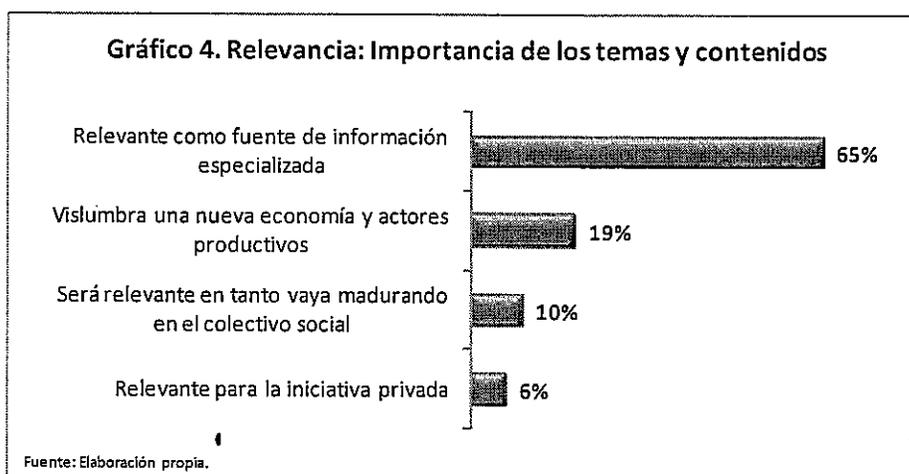
“Los datos, las estadísticas, su precisión, seriedad, responsabilidad, profesionalismo, prestigio, de credibilidad, importante, revelador, único y de referencia para el análisis en general. Los informes fortalecieron los conceptos sobre desarrollo alternativo así como otros trabajos similares. Es útil en la actividad profesional, por ejemplo en la academia, el periodismo o en la formulación de proyectos”.

Segundo, 19% señalan que el informe temático *Vislumbró una nueva economía y a actores productivos* porque: sacó a la luz a nuevos actores productivos que ya venían desarrollando alternativas de producción ecológica de manera silenciosa en el país; porque ha transformado sectores de la economía; y porque ha dado da luces sobre dónde fortalecer la ayuda técnica en sectores productivos como la pequeña y microempresa o en las organizaciones económicas campesinas (OECA).

Tercero, 10% señala que el informe temático *Será relevante en tanto vaya madurando en el colectivo social*, entre los argumentos se señala que: será importante en tanto vaya sintonizando con la política del gobierno; su tono optimista irá cambiando las percepciones de la gente acerca del tema; y conforme pase el tiempo irá impactando en el conocimiento de la colectividad.

Finalmente, como un cuarto resultado, 6% señala que el informe temático fue más *Relevante para la iniciativa privada* que para el propio trabajo del PNUD, por ejemplo lograr sinergias internas que fortalezcan el informe temático. Entre algunas citas textuales se puede señalar las siguientes:

“Faltó articular los temas del IDH con otros programas y proyectos; No ha sido una guía de trabajo para el PNUD, otras instituciones se apropiaron el concepto, por ej.: Conservación Internacional, Fundación Amigos de la Naturaleza, Fundación Nuevo Norte y Cooperación de Holanda que basaron sus proyectos en La Otra Frontera”.



En el Cuadro 2, se puede observar en detalle y de manera global los resultados descritos arriba.

CUADRO 2: Desglose de datos consolidados sobre la relevancia de *La Otra Frontera*

| Comentarios más recurrentes | Opciones vertidas | Porcentaje | Porcentaje consolidado |
|---|--|------------|------------------------|
| Relevante como fuente de información especializada | <i>Datos valiosos</i> | 48% | 65% |
| | <i>Ha fortalecido conceptos de investigaciones similares</i> | 10% | |
| | <i>Útil en la actividad profesional</i> | 6% | |
| Vislumbra una nueva economía y actores productivos | <i>Sacó a la luz a nuevos actores productivos</i> | 13% | 19% |
| | <i>Ha transformado sectores de la economía</i> | 3% | |
| | <i>Da luces sobre dónde fortalecer la ayuda técnica</i> | 3% | |
| Será relevante en tanto vaya madurando en el colectivo social | <i>Importante si logra sintonizar con la política del Gobierno</i> | 3% | 10% |
| | <i>Su tono optimista cambia percepciones sobre el tema</i> | 3% | |
| | <i>Necesita tiempo para internalizarse en el país</i> | 3% | |
| Relevante para la iniciativa privada | <i>Más relevante fuera del PNUD que dentro</i> | 6% | 6% |

7.1.3. Eficacia: Llegada al público y efecto en la política pública

Si bien la eficacia del Informe es muy importante por sus aportes al debate público, al prestigio del IDH y a su capacidad de proponer ideas innovadoras, está por debajo de su verdadero potencial. Se han logrado grandes avances pero la calidad y relevancia de las propuestas hacen del producto una herramienta muy valiosa para la política pública de Bolivia. En consecuencia su estrategia de difusión e impacto debe tener una mejor planificación para posicionar sus aportes. Es importante destacar que algunos resultados menos óptimos en la eficacia del Informe responden a factores ajenos de orden político y volatilidad ejecutiva en el sector público.

Cómo se observa en el Gráfico 5, la eficacia del informe temático *La Otra Frontera* se resume en cuatro principales resultados.

Primero, 47% señalan que el informe temático tuvo *Poco efecto en los tomadores de decisiones* debido a una serie de razones, entre ellas: porque tuvo poca incidencia en políticas públicas; y porque faltaron alianzas estratégicas con el gobierno para incidir en el diseño de políticas. Entre algunas citas textuales se puede señalar las siguientes:

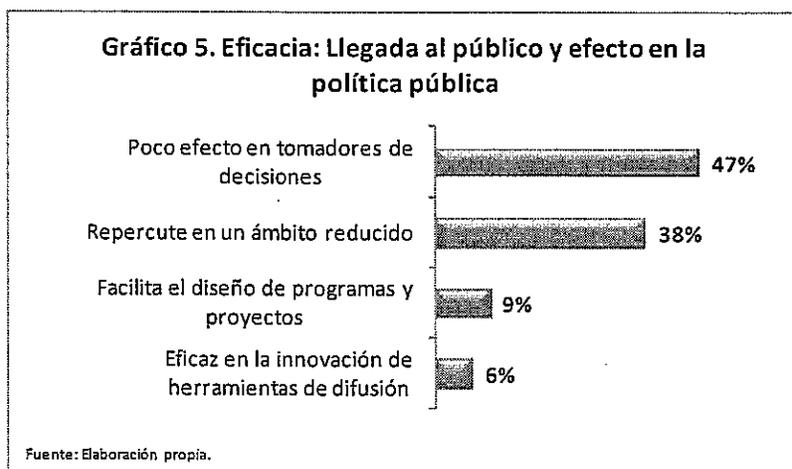
“Puede ser una respuesta, es un referente más, todavía no influye. En el pasado era una referencia para la gestión de gobierno, hoy es menos. La eficacia puede mejorar en el futuro con nuevas formas creativas de difusión, hay que focalizar, si el objetivo es influir en políticas. Faltaron alianzas estratégicas con el gobierno, con los tomadores de decisión”.

Segundo, 38% señalan que el informe temático sólo *Repercutió en un ámbito reducido* porque: el informe es conocido en el ámbito del trabajo relacionados al tema; y porque no llega a todos los públicos. Entre algunas citas textuales al respecto están las siguientes:

“Generalmente repercute sólo en actores relacionados con el sector. Se debería llegar a grupos estables como universidades, personalidades y tomadores de decisión. No llega a otros sectores porque no se pensó que debería hacerlo, pero es bien conocido en el ámbito académico y técnico”.

Tercero, 9% señala que el informe temático *Facilita el diseño de programas y proyectos* porque: ayuda a focalizar políticas; y porque puede ayudar a entender la realidad del país.

Finalmente, como cuarto resultado, 6% señala que el informe fue *Eficaz en la innovación de herramientas de difusión* debido a que está llegando a más gente y más público de diferentes sectores; que ya no es solamente una producción para la academia y consultores, sino que es de productores, ONG, cooperación, funcionarios públicos y comunicadores, entre otros.



En el Cuadro 3, se puede observar en detalle y de manera global los resultados descritos arriba.

CUADRO 3: Desglose de datos consolidados sobre el efecto de *La Otra Frontera*

| Comentarios más recurrentes | Opiniones vertidas | Porcentaje | Porcentaje consolidado |
|---|--|------------|------------------------|
| Poco efecto en políticas públicas | <i>Poca incidencia en políticas públicas</i> | 41% | 47% |
| | <i>Faltaron alianzas estratégicas con el gobierno</i> | 6% | |
| Repercute en un ámbito reducido | <i>El informe es conocido en el ámbito del trabajo</i> | 19% | 38% |
| | <i>No llega a todos los públicos</i> | 19% | |
| Facilita el diseño de programas y proyectos | <i>Ayuda a focalizar políticas</i> | 6% | 9% |
| | <i>Puede ayudar a entender la realidad del país</i> | 3% | |
| Eficaz en la innovación de herramientas de difusión | <i>Innovó en herramientas de difusión</i> | 6% | 6% |

La información proporcionada por los entrevistados confirma que el informe *La Otra Frontera* ha incidido en las estrategias y programas de varias instituciones públicas y privadas del país. A continuación se detallan algunas de ellas:

- EMBAJADA DEL REINO DE LOS PAÍSES BAJOS. Basa su estrategia de cooperación al país en Otra Frontera.
- CONSERVACIÓN INTERNACIONAL. Define su estrategia de intervención con base en La Otra Frontera.
- FUNDACIÓN NUEVO NORTE. Que incorpora como características principales de sus proyectos de apoyo a la producción al enfoque de La Otra Frontera.
- PLANES DE GOBIERNO. Los planes de gobierno para últimos procesos electorales incluyeron aspectos relacionado a la temática de parte de los siguientes candidatos: Manfred Reyes Villa para la Prefectura de Cochabamba, Samuel Doria Medina para las elecciones generales del 2005y Luis Revilla en la elecciones Municipales de 2010.
- Instituto Boliviano de Comercio exterior, IBCE, se ha apropiado y desarrollado los conceptos e ideas del Informe La Otra Frontera, generando un efecto multiplicador en otros espacios de incidencia local y nacional.
- CAINCO, Ha llevado a la práctica algunas propuestas del Informe para generar proyectos con pequeños, medianos y grandes empresas en Santa Cruz.
- CEPB, La Confederación de Empresarios Privados de Bolivia ha planteado varias ideas del Informe en diferentes espacios de debate productivo y política pública con el gobierno e instancias internacionales como el Concejo empresarial de América Latina – CEAL.

Es posible afirmar que, por la relevancia que todos los entrevistados reconocieron para *La Otra Frontera*, su efectividad en la incidencia en políticas y acciones de actores públicos y privados irá creciendo en el tiempo en la medida que los aspectos del desarrollo económico vayan cobrando importancia en las prioridades del gobierno central. A niveles municipales y Gobernaciones regionales el tema tiene mayor acogida.

Por otra parte y desde una perspectiva de más largo plazo, el enfoque de desarrollo humano del PNUD ha incidido y se reflejó en:

- La creación del Ministerio de Desarrollo Humano en anteriores gestiones de gobierno
- La creación de las secretarías de desarrollo humano en Prefecturas y las oficinas de desarrollo humano en los Gobiernos Municipales
- La creación de la Cátedra de Desarrollo Humano en la Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba.

7.1.4. Otras variables de análisis

7.1.4.1. Efectos inesperados por el informe

El informe temático *La Otra Frontera*, también ha generado efectos inesperados. Entre los efectos imprevistos, según los consultados, están:

CUADRO 4. EFECTOS INESPERADOS

1. Marca la agenda de los medios.
2. Las presentaciones generan espacios de encuentro y diálogo.
3. Incorporación en estrategias institucionales: CAINCO, Cooperación Holandesa, FAN, Asociaciones de productores, Fundación Nuevo Norte.
4. Aportó al estudio de temas sociales en otras agencias: Ej. Banco Mundial, BID.
5. El enfoque de producción orgánica atrajo la atención y los fondos de la cooperación.
6. El poner en evidencia la temática de una nueva opción de desarrollo con base en recursos naturales, pone en evidencia las deficiencias del marco normativo nacional relacionado.
7. El IDH ha generado vetas de trabajo y visibilizó al PNUD por medio de sus informes.
8. Muestra a los cooperantes la capacidad de análisis, profesionalismo y calidad del PNUD.
9. El tema desarrollado es muy dinámico y surge la necesidad de contar con datos que se actualicen regularmente.

7.1.4.2. Alianzas complementarias identificadas

De la consulta realizada a los entrevistados, también se ha podido identificar las siguientes alianzas interinstitucionales del IDH/PNUD que no eran parte del diseño del proyecto y que surgieron en la campaña de difusión. Así como los medios por los cuales los entrevistados señalaron que se enteraron de los informes.

CUADRO 5. ALIANZAS COMPLEMENTARIAS IDENTIFICADAS

| | |
|-----------------------------------|---|
| Sectores empresariales | • CAINCO |
| Organizaciones no Gubernamentales | • Cooperación Italiana ACRA y Cooperación Francesa CIGDA |
| Partidos políticos | • Unidad Nacional |
| Productores | • PYMES • Productores de base • Asociación ecológica AOPEB |
| Gobierno | • Ministro de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente (Min. Carlos Romero), Vicepresidencia |

7.2. Hallazgos preliminares del Informe nacional *Los Cambios Detrás del Cambio*

Las investigaciones realizadas en las entrevistas, los materiales y eventos sobre el informe *Los Cambios Detrás del Cambio*, no son concluyentes debido a que el informe está en una etapa inicial de difusión y promoción de sus contenidos. De todas maneras es importante tomar en cuenta lo recogido en las indagaciones para fortalecer los pasos a tomar en la comunicación estratégica y posicionamiento del informe. A continuación se explican algunos puntos relevantes de las conclusiones obtenidas en las entrevistas:

- Pocos entrevistados conocían el último informe y tuvieron la oportunidad de revisar su contenido. Las opiniones vertidas sobre la relevancia, eficacia y pertinencia del informe fueron principalmente influenciadas por los comentarios obtenidos en los diferentes medios de comunicación, artículos de opinión y comentarios de colegas que participaron de los eventos de difusión. Según estos comentarios existiría una crítica a las tendencias y sesgos del informe para validar los cambios del gobierno sin tomar en cuenta todas las visiones sobre la actual coyuntura. Para otros, el informe no representa a cabalidad los importantes cambios realizados en el país. Desde las perspectivas de los entrevistados existen contradicciones cuando se entrevista a gente del gobierno o a gente de la oposición, aspecto que refleja con claridad la polarización política en el contexto nacional. Por lo tanto, es muy pronto para concluir si el informe es relevante o pertinente y más difícil aún determinar esto en un contexto de alta polarización.
- El informe despierta opiniones encontradas pero críticas por tratar de ser objetivo en un escenario polarizado. Su contenido genera debate, polémica y datos que permiten nutrir de contenido las percepciones sobre el proceso de cambio en Bolivia.
- Artículos en Nueva Crónica y otros medios vierten opiniones críticas que no están siendo refutadas y generan prejuicios en nuevos lectores para interesarse por el producto. Los entrevistados mencionan y sustentan las críticas publicadas en Nueva Crónica sobre el informe más por fuentes secundarias, que por experiencia personal en la lectura de los contenidos publicados. Es importante destacar que no se menciona en las entrevistas autores que defiendan la objetividad, pertinencia y relevancia del informe, pero el hecho que se hable de él y se comience un debate sobre los temas que toca son una buena señal de la influencia de las publicaciones del IDH sobre el debate público y la agenda nacional.
- La elección del título del informe ha sido un punto de comentario por los entrevistados que en reiteradas ocasiones coinciden que el mismo genera desorientación sobre la relevancia de los temas investigados y datos que proporcionan sus capítulos. El título para algunos entrevistados debió ser escogido mejor para fortalecer el impacto en la opinión pública e incentivar su lectura. Por ejemplo, el hecho que se señale “Los Cambios Detrás del Cambio” para los opositores asume que este gobierno si es un gobierno de cambio y que el informe valida el proceso oficialista del gobierno. Para los oficialistas el título sugiere que los cambios trascendentales del actual proceso son cuestionados por el informe y por lo tanto atentan contra la legitimidad de los cambios en marcha. Estos prejuicios generados por el título pueden perjudicar el debate sobre los temas relevantes del contenido del informe: por ejemplo, para varios entrevistados uno de los grandes aportes del informe al debate público tiene que ver con la nueva pirámide social en Bolivia y los datos que la describen.
- Otra crítica importante a los datos que proporciona el informe se refirió a la falta de información sobre el peso del narcotráfico en la nueva pirámide social del país. Para algunos entrevistados el hecho de no tomar en cuenta este factor para entender la coyuntura nacional le quita relevancia a las conclusiones de la investigación. Este punto fue mencionado particularmente por tres entrevistados, por lo tanto puede tomarse en cuenta como una crítica constructiva o simplemente tratarse de opiniones aisladas que no perjudican el esfuerzo integral de la investigación. Aún así, es temprano para sacar conclusiones finales sobre estos temas del informe, pero los datos obtenidos pueden servir de referencia en el futuro.
- Se considera que el contenido más valioso del informe está en los datos de movilidad social, pero en las presentaciones públicas se percibió más bien un mensaje de contenido relacionado con la desigualdad, aspecto de la sociedad boliviana que ya ha

sido sujeto de varios estudios de diferente origen en el pasado. Aunque los datos sobre la desigualdad son de gran relevancia para el debate público actual parecen no tener la pertinencia suficiente como para convertirse en herramientas de debate público. Por otra parte los datos sobre los datos de la nueva pirámide social parecen generar mayor pertinencia aunque menor relevancia sobre los datos de desigualdad. En cualquier caso el informe ha comenzado su etapa de incidencia y será el tiempo el que pueda dar las luces necesarias para comprender la eficacia e incidencia del trabajo realizado.

- La polarización política del país ha disminuido los espacios de diálogo y concertación política sobre los temas de fondo de la agenda pública nacional como la desigualdad. En este contexto la pertinencia del informe tiende a disminuir a pesar de tener una relevancia destacable y queda a la eficacia de la publicación, difusión, articulación y construcción de redes virtuosas definir y guiar el impacto del trabajo realizado. De acuerdo a lo recogido en las entrevistas existe una debilidad en las alianzas estratégicas del informe pero ésta puede ser una conclusión preliminar debido a que no se conocen todavía todas las instancias que se utilizarán para posicionar el trabajo.

7.3. Hallazgos acerca de los Informes de Desarrollo Humano en General

En este acápite se muestran los resultados hallados en las entrevistas de aquellas personas que conocían los Informes de Desarrollo Humano de manera general, en razón de su desconocimiento específico acerca de los informes sujetos a evaluación en la presente evaluación de medio término.

Los resultados de esta muestra son incluidos en este informe con el objeto de enriquecer el estudio y obtener mayores datos relacionados con la mejora del desempeño de los IDH en futuros informes.

Los resultados presentados reflejan opiniones de entrevistas bajo el mismo esquema de análisis de las variables: pertinencia, relevancia y eficacia.

7.3.1. Pertinencia: Sintonía política de los IDH

Como se observa en el Gráfico 6, se hallaron dos principales resultados:

Primero, 75% señalan que *La agenda política no da espacio a la propuesta de los Informes de Desarrollo Humano* porque consideran que el gobierno tiene definida su propia agenda política; porque los IDH no sintonizan con los cambios gubernamentales; porque sólo es pertinente para equipos técnicos alejados de la ideología; y porque depende de las personas que han participado como investigadores de los informes. Entre algunas citas textuales se puede señalar las siguientes:

“Los tiempos donde el IDH influía en todos los ámbitos del gobierno han terminado, ahora nosotros sabemos lo que queremos y necesitamos hacer por el país. Si el IDH nos ayuda a tener mejor información, será tomado en cuenta”.

“Los informes han disminuido su pertinencia en el proceso de cambio (por ejemplo). El gobierno no considera importantes los aportes y recomendaciones. Este aspecto estuvo manifestado claramente por el Vicepresidente en la Presentación del reciente IDH en el Banco Central.

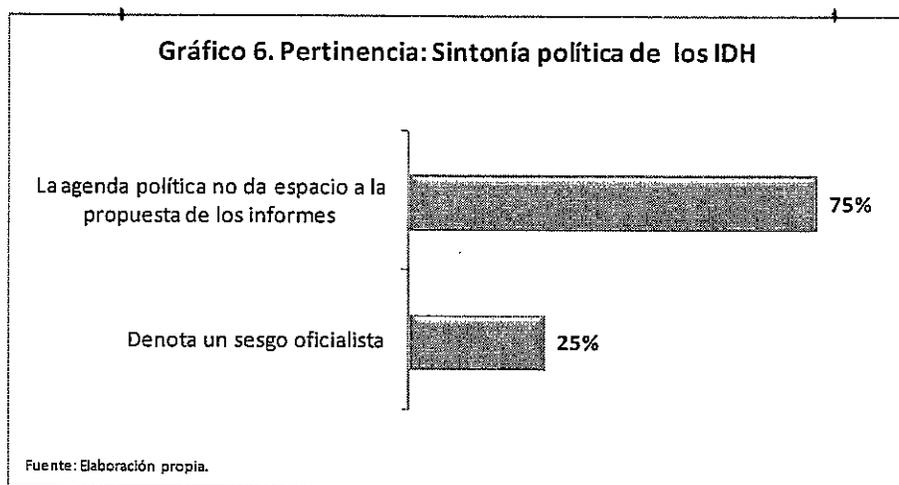
“El vivir bien incluye el Desarrollo Humano, pero sólo como uno de sus muchos componentes”.

“Los informes han ido perdiendo su capacidad de influir en los tomadores de decisiones. Son pertinentes en los equipos técnicos que están alejados de la ideología”:

“Antes influía más. Depende del peso de los investigadores”.

Segundo, 25% señalan que los informes *Denotan un sesgo oficialista*. Este dato surge como fruto de las primeras impresiones acerca del informe nacional *Los Cambios detrás del Cambio*. A continuación la cita textual al respecto:

“El último informe tiene un sesgo muy marcado con la ideología del gobierno y eso le quita importancia en analistas e investigadores”.



En el Cuadro 6, se puede observar en detalle y de manera global los resultados descritos arriba.

CUADRO 6: Desglose de datos consolidados sobre la pertinencia de los IDH

| Comentarios más recurrentes | Opiniones vertidas | Porcentaje | Porcentaje consolidado |
|---|--|------------|------------------------|
| La agenda política no da espacio a la propuesta de los informes | <i>El gobierno tiene definida su propia agenda</i> | 38% | 75% |
| | <i>Los IDH deberían corresponder con los cambios gubernamentales</i> | 13% | |
| | <i>Pertinente para equipos técnicos alejados de la ideología</i> | 13% | |
| | <i>Depende del peso de los investigadores</i> | 13% | |
| Denota un sesgo oficialista | <i>En el informe 2010 se percibe un sesgo oficialista</i> | 25% | 25% |

7.3.2. Relevancia; Importancia de los temas y contenidos de los IDH

Como se observa en el Gráfico 7, tres son los principales resultados hallados:

Primero, 67% señala que los Informes de Desarrollo Humano son *Relevantes como fuente de información especializada* tanto por lo datos, contenidos y seriedad de la información. Entre algunas citas textuales, se puede señalar las siguientes:

“La Información es valiosa para el análisis de temas relacionados en lo político, lo académico y el debate. Son herramientas relevantes que permiten comprender a profundidad los temas de la coyuntura y la realidad del país. Nos aportan con conceptos nuevos como democracia, ciudadanía, derechos, etc.”.

“El informe se caracteriza por su seriedad y responsabilidad. Es elaborado por profesionales de prestigio. Entendemos que es un informe importante y de reputación reconocida”

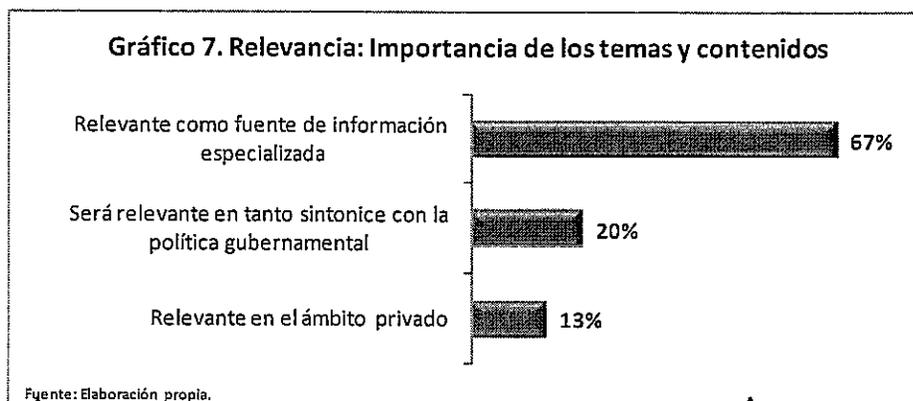
Segundo, 20% señala que el IDH *Será relevante en tanto sintonice con la política gubernamental*. Entre algunas de las razones se puede encontrar en las siguientes citas:

“No es vital ni clave en nuestro trabajo. Es relevante en la medida que este sintonizado con nuestras políticas de gobierno y prioridades como: educación, salud y empleo (por ejemplo)”.

“No he visto grandes aportes en el último informe para el debate y diseño de políticas públicas”.

Tercero, 13% señala que el IDH es *Relevante en el ámbito privado*. Entre las razones se encuentra en la siguiente cita:

“La temática es de interés y de trabajo de muchas organizaciones incluyendo las universidades”.



En el Cuadro 7, se puede observar en detalle y de manera global los resultados descritos arriba.

CUADRO 7: Desglose de datos consolidados sobre la relevancia de los IDH

| Comentarios más recurrentes | Opiniones vertidas | Porcentaje | Porcentaje consolidado |
|---|---|------------|------------------------|
| Relevante como fuente de información especializada | <i>Valiosa información para la investigación y el trabajo académico</i> | 47% | 67% |
| | <i>Serio, responsable y respetado</i> | 20% | |
| Será relevante en tanto sintonice con la política gubernamental | Será relevante en tanto sintonice con la política gubernamental | 20% | 20% |
| Relevante en el ámbito privado | <i>Relevante en el ámbito privado</i> | 13% | 13% |

7.3.3. Eficacia: Llegada al público y efecto de los IDH en la política pública

Como se observa en el Gráfico 8, dos son los principales resultados:

Primero, 53% señala que los IDH *Repercuten en un ámbito reducido* porque: no se ha llegado a conocer los últimos informes; porque se difunde en espacios cerrados lo que disminuye su propagación; porque si se llega a conocer se lo hace a través del trabajo; y porque se emplea herramientas de difusión poco apropiados. Entre algunas citas textuales al respecto, se puede señalar las siguientes:

“No conocemos ni nos llegan los informes; No conozco nada sobre La Otra Frontera; No conozco el informe, pero conozco el trabajo sobre su cooperación en general”.

“El que se fuera elaborando en equipos más cerrados ha ido disminuyendo sus posibilidades de difusión. En general llega más a una élite de investigadores, académicos y técnicos agendando temas en ese ámbito, pero no en los tomadores de decisiones como antes”.

“Poca gente lee o usa el informe, se queda en escritorios y bibliotecas de intelectuales. Se necesitan mejores herramientas de socialización de información; Los formatos y mecanismos de socialización son aburridos y poco eficaces en su llegada en el marco del proceso político, social y económico actuales”.

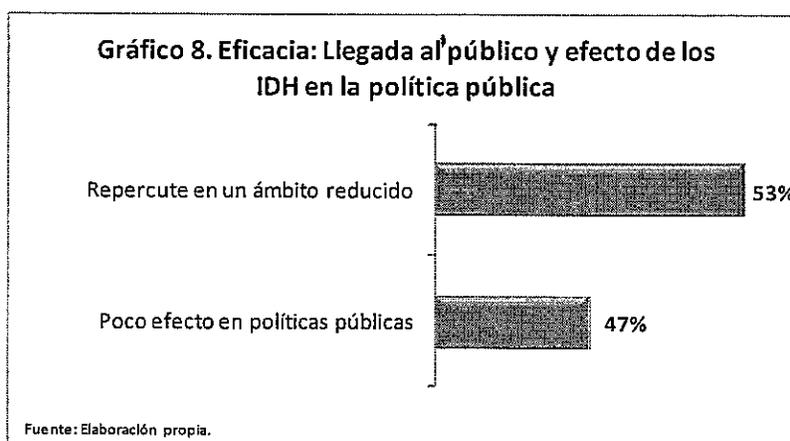
Segundo, 47% señala que los IDH tienen *Poco efecto en las políticas públicas* porque serían pocos los que lo conocen y también con poca voluntad para emplearlos; porque plantea ideas

vagas sobre políticas; y porque falta pluralidad de opiniones en los informes. Entre las citas textuales al respecto se puede señalar las siguientes:

“Conocemos los informes, y son parte de nuestra bibliografía, como otros; Pocos funcionarios tienen la paciencia y voluntad de utilizar los informes”.

“En el pasado ha tenido demasiada influencia en las políticas públicas, ahora tiene menos dependiendo de la entidad de gobierno”.

“Incide poco en las políticas públicas. Ayudaría que en el análisis se refleje las voces de actores de otras regiones del país”



En el Cuadro 8, se puede observar en detalle y de manera global los resultados descritos arriba.

CUADRO 8: Desglose de datos consolidados sobre la eficacia de los IDH

| Comentarios más recurrentes | Opiniones vertidas | Porcentaje | Porcentaje consolidado |
|-----------------------------------|--|------------|------------------------|
| Repercute en un ámbito reducido | <i>No llegaron a conocer los últimos informes</i> | 27% | 53% |
| | <i>Se difunde en espacios cerrados lo que disminuye su propagación</i> | 13% | |
| | <i>Conoce los informes en el trabajo</i> | 7% | |
| | <i>Herramientas de difusión poco apropiados</i> | 7% | |
| Poco efecto en políticas públicas | <i>Pocos lo conocen y no tienen la voluntad para emplearlos</i> | 33% | 47% |
| | <i>Plantea ideas vagas sobre políticas</i> | 7% | |
| | <i>Falta pluralidad de opiniones en los informes</i> | 7% | |

7.4. Recomendaciones de los entrevistados

Los resultados que se presentan a continuación son el resultado de todo el universo de entrevistados. Estos datos que provienen de la percepción de los entrevistados, permitirán determinar la relevancia de los informes nacionales de desarrollo humano, como producto del PNUD en Bolivia con relación a su impacto, así como obtener recomendaciones sobre su permanencia, modificación y futuros temas de investigación.

7.4.1. Prioridades identificadas

Como se observa en el Gráfico 9, se han hallado tres principales recomendaciones: **Mejorar la estrategia de comunicación y de alianzas, Agiornar y fortalecer el capital del informe, y Mantener la imparcialidad.** La primera se refiere a fortalecer la eficacia del informe mediante la diversificación de los mecanismos de difusión y comunicación así como un enfoque orientado hacia los diferentes nichos para cada tema. La segunda recomendación, tiene que ver con la variable de relevancia ya que el capital social del informe está ligado a la generación de valor de cada tema en el debate público y a la relevancia de sus contenidos para el debate público. A mayor capital social del informe, mejores redes y alianzas estratégicas que consideran relevantes las propuestas, defienden sus contenidos y promueven su debate en la agenda nacional. La tercera recomendación, está ligada a la pertinencia del informe en el debate. La imparcialidad tiene que ver con la sintonía política para lograr datos útiles que promuevan el debate y generen instrumentos para la formulación de políticas públicas.

Sobre las recomendaciones para mejorar la eficacia del informe el 56% señala que los informes de desarrollo humano deben **Mejorar la estrategia de comunicación y de alianzas**, los argumentos que sustentan esta recomendación señalan que: las alianzas estratégicas pueden ser útiles para elaborar, discutir y difundir los informes; deben haber publicaciones más accesibles y enfocadas a grupos específicos; se deben generar más espacios de debate; campañas más regionales y sectoriales; ampliar el público objetivo a toda la sociedad; se deben divulgar los informes en los últimos años de la escuela y en Universidades; se debe mejorar la difusión, salir de lo tradicional; se debe difundir por más tiempo; se deben repartir más ejemplares a las entidades, no solo a directivos; y buscar aliados con capacidad de decisión. Entre algunas citas textuales al respecto se puede señalar las siguientes:

“Tomar en cuenta otros y nuevos actores en universidades, sectores de productores, empresarios, asociaciones y grupos de discusión; se debe repensar la estrategia de posicionamiento; y buscar antiguos y nuevos colaboradores independientes para lobby, diseño de la estrategia de comunicación y otros, Ej. Con UDAPE en el ámbito técnico gubernamental”.

“Se debe emplear un lenguaje más accesible; los informes parecen una guía telefónica; un solo formato no sirve para todos, usar cartillas, resúmenes, historietas, estudios de caso, panfletos, y ampliar el uso de medios masivos como las cadenas de radios rurales”.

“Debe haber menos actos protocolares y más seminarios y foros de discusión de los temas investigados. Por ejemplo al organizar estos eventos se podría usar la imagen que tiene el PNUD en todos los círculos para convocar”.

“Se debe trabajar con y para los gobiernos sub nacionales y sectores que puedan usar los datos y exigir políticas posteriormente”.

“Los informes deberían ser divulgados en los últimos años de la escuela con material pedagógico y con el propósito de que las nuevas generaciones se vayan interesando en esos temas como alterativas de trabajo en el futuro”.

Sobre las recomendaciones para fortalecer la relevancia del informe el 30% señala que los informes deben **Agiornar y fortalecer el capital del informe.** Por ejemplo, sugieren fortalecer apoyo del PNUD al IDH articulando su trabajo con otros programas de la institución a nivel nacional; generar más producciones periódicas y temáticas en alianza con otros programas del PNUD relevantes a cada tema y espacios académicos que utilicen los productos para la cátedra universitario o cursos de otro tipo; actualizar y publicar informes pasados que permitan continuar con el debate de las investigaciones realizadas en los nuevos contextos políticos y

sociales del país recuperando las redes y alianzas ya utilizadas en el pasado; priorizar la agenda en los temas de desarrollo humano que han construido el capital social del informe para disminuir la manipulación política de sus contenidos en un escenario de polarización actual; jugar un rol articulador de la sociedad desde una plataforma neutral, plural y conciliadora que permita espacios de diálogo y reconciliación de temas (un ejemplo de esto puede ser la propuesta de apoyar un Consejo Económico Social con los datos y conclusiones del informe); las entrevistas muestran confusión para identificar los informes de desarrollo humano con los informes temáticos, por lo tanto los entrevistados sugieren diferenciar estos productos de alguna manera o convertirlos en herramientas articuladas que contribuyan a un informe general; los informes de desarrollo humano del pasado han lanzado diferentes hipótesis sobre el desarrollo democrático, social y económico del país y necesita validar éstas en el nuevo contexto institucional vigente; el IDH se ha convertido en un referente nacional del pensamiento e investigación de diferentes temas, ante este reconocimiento los entrevistados sugieren compartir estas aptitudes y capacidades con otras instancias públicas o preferiblemente generar alianzas estratégicas con la academia y otros actores para amplificar el impacto de su trabajo; el debate sobre la democracia está viviendo grandes cambios en los últimos tiempos, las tecnologías de la información, la participación pública online y el acceso a información pública está transformando las clásicas formas de medir y analizar su eficacia, en consecuencia se sugiere que el IDH sea una plataforma de promoción y análisis de los cambios, transformaciones y tendencias de los valores democráticos en la actualidad; seguir promoviendo a investigadores nacionales; considerar la existencia de más oferta en el tipo de estudios que publica el IDH; que los temas de investigación surjan de los grupos de interés; reflexionar por qué el informe está perdiendo legitimidad; decidirse entre investigar o formular políticas; convertir al IDH en "network" de conocimiento local y mundial; perder el miedo a confrontarse y al protagonismo; seguir liderando el espacio de investigación en DDHH; buscar pertinencia y relevancia social; y poder sintonizar al IDH con las estrategia de políticas públicas del gobierno. Entre algunas de las citas textuales sobre estas recomendaciones se puede señalar las siguientes:

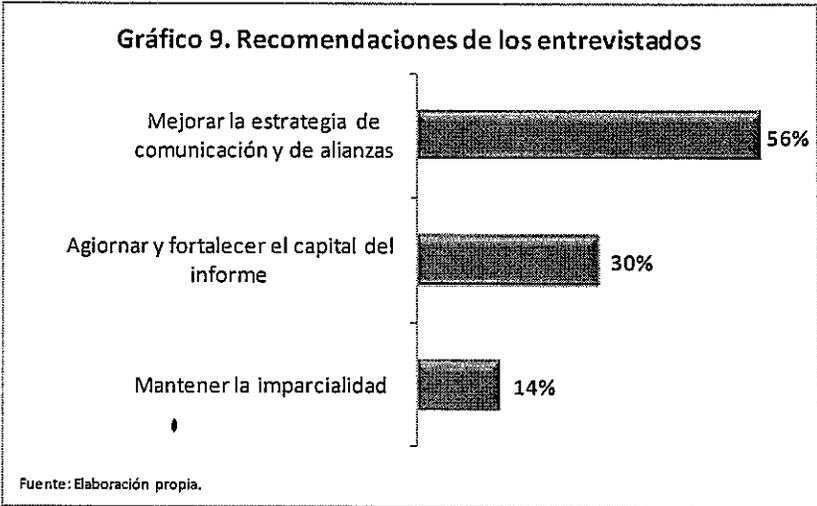
"Se debe fortalecer el apoyo interno del PNUD al IDH y articularlo con otros programas, por ejemplo para el intercambio de conceptos para definir el enfoque de las investigaciones, aumentar algunos aspectos o cambiar alguna visión cuando se está en el proceso de definir el lineamiento general del trabajo de las investigaciones, pero desde la perspectiva y especialidad de cada agencia".

"Jugar un rol articulador entre los investigadores, la sociedad y el gobierno tomando las experiencias de otros países de la región para superar las condiciones de la coyuntura actual de relativa poca apertura a aporte de política pública. Ser como el espacio de diálogo democrático, ser el consejo económico social".

"Usar al IDH para fortalecer los principios democráticos en sectores importantes como sindicatos, gremios, cocaleros, círculos de profesionales, entre otros".

Sobre las recomendaciones para fortalecer la pertinencia del informe, el 14% señala que los informes deben **Mantener la imparcialidad**, la objetividad y el pluralismo, profundizando en las causas. Entre algunas citas textuales se puede señalar las siguientes:

"Que permitan la articulación de sectores confrontados y diversos, aportando con datos confiables y necesarios para comprender el país; más diversidad de voces en los informes regionales e intrarregionales; ser más académico, más argumentación técnica sobre todo si se orienta el trabajo al gobierno".



En el Cuadro 9, se puede observar en detalle y de manera global los resultados descritos arriba.

CUADRO 9: Desglose de datos consolidados acerca de las recomendaciones de los entrevistados

| Principales recomendaciones | Opiniones vertidas | Porcentaje | Porcentaje consolidado |
|---|---|------------|------------------------|
| Mejorar la estrategia de comunicación y de alianzas | <i>Buscar alianzas estratégicas para elaborar, discutir y difundir los informes</i> | 20% | 56% |
| | <i>Publicaciones más accesibles y enfocadas a grupos específicos</i> | 10% | |
| | <i>Más espacios de debate</i> | 6% | |
| | <i>Campañas más regionales y sectoriales</i> | 5% | |
| | <i>Ampliar público objetivo a toda la sociedad</i> | 5% | |
| | <i>Producciones más periódicas</i> | 3% | |
| | <i>Divulgar los informes en los últimos años de la escuela</i> | 2% | |
| | <i>Mejorar la difusión, salir de lo tradicional</i> | 2% | |
| | <i>Difundir por más tiempo</i> | 1% | |
| | <i>Repartir más ejemplares a las entidades, no solo a directivos</i> | 1% | |
| | <i>Buscar aliados con capacidad de decisión</i> | 1% | |
| Actualizar y fortalecer el capital del informe | <i>Fortalecer apoyo interno del PNUD al IDH y articularla con otros programas</i> | 3% | 30% |
| | <i>Producciones más periódicas</i> | 3% | |
| | <i>Actualizar y publicar informes pasados</i> | 2% | |
| | <i>Concentrarse sólo en los temas sobre DDHH como en el pasado</i> | 2% | |
| | <i>Jugar un rol articulador (Consejo Económico Social)</i> | 2% | |
| | <i>Diferenciar informes temáticos y los de desarrollo humano</i> | 1% | |
| | <i>Comprobar las hipótesis de los informes en nuevas inv.</i> | 1% | |
| | <i>Disponer el know-how del PNUD al proceso de cambio</i> | 1% | |
| | <i>Usar el IDH para fortalecer los principios democráticos</i> | 1% | |
| | <i>Seguir promoviendo a investigadores nacionales</i> | 1% | |
| | <i>Hoy existe más oferta en este tipo de estudios</i> | 1% | |
| | <i>Que los temas surjan de los grupos de interés</i> | 1% | |
| | <i>El informe está perdiendo legitimidad</i> | 1% | |
| | <i>Decidirse entre investigar o formular políticas</i> | 1% | |
| | <i>Convertir al INDH en "network" de conocimiento local y mundial</i> | 1% | |
| | <i>Perder el miedo a confrontarse y al protagonismo</i> | 1% | |
| | <i>Seguir liderando el espacio de investigación en DDHH</i> | 1% | |
| <i>Buscar pertinencia y relevancia social</i> | 1% | | |
| <i>Sintonizar al IDH con la estrategia de políticas públicas del gobierno</i> | 1% | | |
| Mantener la imparcialidad | <i>Mantener objetividad, imparcialidad y pluralismo</i> | 13% | 14% |
| | <i>Profundizar en las causas</i> | 1% | |

7.4.2. Temas de investigación sugeridos

Como se observa en el Gráfico 10, se ha hallado cinco principales temas de investigación sugeridos por los entrevistados.

Primero, 33% de los temas sugeridos corresponden al *Desarrollo productivo*. Entre los subtemas se señalan: Comercio justo; Agricultura (diversificación); Cadenas productivas; Certificación de productos; Crédito para el desarrollo de pequeños productores; Crisis alimentaria; Economía; Fomento a la productividad; Formalización del sector productivo; Fuentes alternativas de energía; Hidrocarburos; Impacto de tecnología en países en desarrollo; Índices de desarrollo productivo; Innovación; Mercados emergentes; Minería (litio); Operatividad de las propuestas de desarrollo; Pequeña empresa (situación: cantidad, tipo actividad); Políticas industriales; Prohibición de las exportaciones (efectos); Recursos naturales (qué hacer); Soberanía productiva y seguridad alimentaria; Transformación de la matriz productiva; Turismo; y Vocación productiva regional.

Segundo, 30% de los temas sugeridos corresponden al *Bienestar social*, entre ellos: Educación; Empleo; Salud; Asentamientos humanos; Desigualdad (causas); Discriminación; Migración; Pobreza (causas); Seguridad ciudadana; Violencia familiar; Viviendas y protección de áreas productivas; y Vivir bien.

Tercero, 17% de los temas sugeridos corresponden a *Desarrollo institucional*, entre ellos: Visión de país; Autonomías (experiencias comparadas); Bolivia vs Mundo; Capacitación de recursos humanos; Datos estadísticos nacionales, regionales y locales; Desarrollo de gobiernos subnacionales; Gestión pública; Indicadores para medir el impacto de las políticas; PND: cómo está avanzado, resultados; Políticas públicas; Seguridad jurídica; Sistema legal y las condiciones de pobreza.

Cuarto, 15% de los temas corresponden a *Desarrollo democrático*, entre ellos: Democracia (institucionalidad); Asociatividad (en diferentes rubros); Ciudadanía; Cultura de paz y resolución de conflictos; Descolonización; Lo plurinacional; Medios de comunicación; y Movilidad social.

Finalmente, 5% de los temas sugeridos corresponden a *Medio ambiente y agenda global*, entre ellos el cambio climático y su impacto en la sociedad.



En el Cuadro 10, se puede observar en detalle y de manera global los resultados descritos arriba.

CUADRO 10: Desglose de datos consolidados acerca de los principales temas sugeridos por los entrevistados

| Principales temas | Subtemas | Porcentaje | Porcentaje consolidado |
|---|--|------------|------------------------|
| Desarrollo productivo | <i>Comercio justo</i> | 3% | 33% |
| | <i>Agricultura (diversificación)</i> | 1% | |
| | <i>Cadenas productivas</i> | 1% | |
| | <i>Certificación de productos</i> | 1% | |
| | <i>Crédito para el desarrollo de pequeños productores</i> | 1% | |
| | <i>Crisis alimentaria</i> | 1% | |
| | <i>Economía</i> | 1% | |
| | <i>Fomento a la productividad</i> | 1% | |
| | <i>Formalización del sector productivo</i> | 1% | |
| | <i>Fuentes alternativas de energía</i> | 1% | |
| | <i>Hidrocarburos</i> | 1% | |
| | <i>Impacto de tecnología en países en desarrollo</i> | 1% | |
| | <i>Índices de desarrollo productivo</i> | 1% | |
| | <i>Innovación</i> | 1% | |
| | <i>Mercados emergentes</i> | 1% | |
| | <i>Minería (litio)</i> | 1% | |
| | <i>Operatividad de las propuestas de desarrollo</i> | 1% | |
| | <i>Pequeña empresa (situación: cantidad, tipo actividad)</i> | 1% | |
| | <i>Políticas industriales</i> | 1% | |
| | <i>Prohibición de las exportaciones (efectos)</i> | 1% | |
| <i>Recursos naturales (qué hacer)</i> | 1% | | |
| <i>Soberanía productiva y seguridad alimentaria</i> | 1% | | |
| <i>Transformación de la matriz productiva</i> | 1% | | |
| <i>Turismo</i> | 1% | | |
| <i>Vocación productiva regional</i> | 1% | | |
| Bienestar social | <i>Educación</i> | 9% | 29% |
| | <i>Empleo</i> | 6% | |
| | <i>Salud</i> | 3% | |
| | <i>Asentamientos humanos</i> | 1% | |
| | <i>Desigualdad (causas)</i> | 1% | |
| | <i>Discriminación</i> | 1% | |
| | <i>Migración</i> | 1% | |
| | <i>Pobreza (causas)</i> | 1% | |
| | <i>Seguridad ciudadana</i> | 1% | |
| | <i>Violencia familiar</i> | 1% | |
| | <i>Viviendas y protección de áreas productivas</i> | 1% | |

| | | | |
|--|--|---------------------------------------|-----|
| | <i>Vivir bien</i> | 1% | |
| Desarrollo institucional | <i>Visión de país</i> | 3% | 17% |
| | <i>Autonomías (experiencias comparadas)</i> | 1% | |
| | <i>Bolivia vs Mundo</i> | 1% | |
| | <i>Capacitación de recursos humanos</i> | 1% | |
| | <i>Datos estadísticos nacionales, regionales y locales</i> | 1% | |
| | <i>Desarrollo de gobiernos subnacionales</i> | 1% | |
| | <i>Gestión pública</i> | 1% | |
| | <i>Indicadores para medir el impacto de las políticas</i> | 1% | |
| | <i>PND: cómo está avanzado, resultados</i> | 1% | |
| | <i>Políticas públicas</i> | 1% | |
| | <i>Seguridad jurídica</i> | 1% | |
| | <i>Sistema legal y las condiciones de pobreza</i> | 1% | |
| | Desarrollo democrático | <i>Democracia (institucionalidad)</i> | 5% |
| <i>Asociatividad (en diferentes rubros)</i> | | 3% | |
| <i>Ciudadanía</i> | | 1% | |
| <i>Cultura de paz y resolución de conflictos</i> | | 1% | |
| <i>Descolonización</i> | | 1% | |
| <i>Lo plurinacional</i> | | 1% | |
| <i>Medios de comunicación</i> | | 1% | |
| <i>Movilidad social</i> | | 1% | |
| Medio ambiente y agenda global | <i>Medio ambiente</i> | 4% | 5% |
| | <i>Cambio climático (impacto social)</i> | 1% | |

8. Evaluación a las estrategias de comunicación

8.1. Evaluación de la estrategia de *La Otra Frontera*

La siguiente evaluación a la estrategia de comunicación del informe temático *La Otra Frontera* se realiza en base a una lectura crítica a los documentos e informes internos de evaluación del proyecto que fueron facilitados, en su momento, por la oficina del IDH. En los documentos proporcionados se esboza de manera general la estrategia.

La evaluación realizada no ha encontrado una estrategia de comunicación específica. Los responsables de facilitar la información aseguraron que los documentos proporcionados eran los documentos de la estrategia de comunicación. Una revisión detallada del material recibido constata que la estrategia de comunicación tiene la debilidad de no ser clara, específica y concreta para generar una coherencia entre los objetivos propuestos por el Programa País 2008-2012 y las acciones empleadas por la estrategia de comunicación de *La Otra Frontera* de cara al logro del efecto planificado por el Programa. Para poder evaluar el efecto planificado es clave revisar un documento que se llame planificación del efecto deseado del informe *La Otra Frontera*, la revisión realizada constata que este documento no existe y que se le llamó estrategia de comunicación al proceso de planificación de difusión del informe *La Otra Frontera* sin un componente claro de medición de impacto y justificación de la inversión para

el efecto planificado. Es importante rescatar que esta debilidad, aunque evidente, es superada por un excelente trabajo de difusión que ha mejorado el alcance y efectividad del informe de desarrollo humano, pero tiene muchas limitaciones para su medición. En la segunda parte de este informe se hace una valoración de esta inversión y se definen criterios recomendados para mejorar este componente.

De los documentos recibidos y la planificación analizada se recoge que entre noviembre de 2008 y abril de 2010, se desarrolla la campaña de comunicación del informe temático sobre desarrollo humano *La Otra Frontera: usos alternativos de recursos naturales en Bolivia* a través de varios componentes de intervención entre presentaciones públicas, talleres y el uso de una serie de materiales y medios masivos de comunicación para su difusión como se puede observar en el siguiente cuadro resumen:

CUADRO 11. Resumen estrategia de difusión *La Otra Frontera*

| Objetivo ⁶ | Público objetivo ⁷ | Productos | Actividades ⁸ |
|--|--|--|--|
| Impactar en el debate público, la opinión pública y la política pública, proponiendo un nuevo norte de desarrollo sostenible como alternativa a la polarización para el beneficio de más de un millón de ciudadanos, en su mayoría jóvenes indígenas entre los que se encuentra una fuerte proporción de pequeños productores. | <ul style="list-style-type: none"> Responsables de políticas públicas a nivel nacional, regional y local, entre líderes de opinión, políticos, académicos, cooperación internacional. Jóvenes indígenas en general y los pequeños productores en particular, dando mucho peso al público rural y periurbano. | <ul style="list-style-type: none"> Informe temático <i>La Otra Frontera: usos alternativos de recursos naturales en Bolivia</i> Cuaderno de futuro <i>Conflictos y potencialidades de los recursos naturales en Bolivia</i> Radionovela musical Documental Catálogo Historias de éxito Serie de diez publicaciones semanales | <p><i>Presentaciones públicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Taller de trabajo con prensa regional y corresponsales nacionales en La Paz. Primera presentación oficial en el teatro del Palacio de Telecomunicaciones de La Paz, ante 400 personas. 37 otras presentaciones y proyecciones del informe y video documental en Challapata, Santa Cruz, Caranavi, Cochabamba, El Alto, Rurrenabaque, Tarija, Trinidad, La Paz, Sucre y Tiqipaya. <p><i>Trabajo con las prefecturas y municipios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Gira nacional de investigadores del IDH/PNUD para trabajar con personal técnico de las prefecturas de Chuquisaca, Potosí, Tarija, Santa Cruz, Beni, La Paz y Oruro, en el marco de la preparación de sus POA. Alianza IDH/ODM/VNU para apoyar en la difusión local de la OF y la identificación, visibilización y replicabilidad de experiencias productivas locales exitosas. <p><i>La Otra Frontera en los medios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Encuentros sostenidos con periodistas de la prensa escrita, radio y televisión. Teledifusión nacional de video documental de 30 minutos <i>La Otra Frontera</i> Teledifusión de 10 estudios de caso de la OF en reportajes televisivos de una duración de 2 minutos. Entregas semanales en semanario para difundir principales datos, conclusiones y estudios de caso del informe de la OF. Producción de 10 bloques semanales de 50 minutos sobre la OF en programa radial Programa informativo Revista del Futuro para replicar el trabajo de la OF Radionovela para transmitir los conceptos más importantes del informe sobre desarrollo humano mediante una historia cómica. |

a. Coherencia del objetivo de la estrategia con el efecto buscado

El objetivo de la estrategia tiene coherencia con el efecto buscado en el Programa País 2008-2012 en su componente de promoción del enfoque de desarrollo humano: "Por conducto de los Informes nacionales de desarrollo humano, el PNUD ofrecerá recomendaciones para el diseño de políticas públicas dentro de un enfoque de desarrollo humano con fines de reducción de la desigualdad en Bolivia".

b. Público objetivo y mensajes

⁶ De la "Campaña masiva de comunicación del informe temático sobre desarrollo humano – La Otra Frontera: usos alternativos de recursos naturales en Bolivia", PNUD: Informe narrativo final, mayo 2010.

⁷ De la propuesta de difusión "Informe sobre Desarrollo Humano en Bolivia 2008: La Otra Frontera", PNUD, 4 de noviembre de 2008.

⁸ De la "Campaña masiva de comunicación del informe temático sobre desarrollo humano – La Otra Frontera: usos alternativos de recursos naturales en Bolivia", PNUD: Informe narrativo final, mayo 2010.

Se pudo observar que los públicos a los que se ha planeado impactar han sido definidos claramente pero no los mensajes. Hubiese sido ideal una segmentación de cada público objetivo para identificar y clasificar los diferentes grupos de interés, separándolos del público en general. Eso hubiese permitido identificar alianzas estratégicas de cara al logro de los objetivos planificados. Asimismo, la segmentación hubiese facilitado acomodar tipos de mensajes específicos para cada grupo, aspecto que no está muy bien definido en la estrategia. Siendo el objetivo del programa es la incidencia en políticas públicas, ese mensaje debería estar definido claramente para el grupo de interés relacionado con la formulación de políticas públicas.

c. Actividades planificadas, productos y canales de difusión

Como se puede observar en el Cuadro 1 descrito líneas arriba, la estrategia ha asegurado que el público objetivo sea expuesto al mensaje. De acuerdo a los resultados presentados en los informes de evaluación interna del proyecto, se observa que los públicos han sido expuestos a los mensajes de manera oportuna en el nivel, frecuencia y tiempo coherentemente determinados. Prueba de ello muestran la variedad de canales empleados: radio, televisión, material impreso, visitas de capacitadores y de voluntarios y encuentros de grupo. Lo que muestra que a través de estos múltiples canales, muy probablemente, se pudo llevar el mensaje a todos los segmentos del público objetivo.

d. Indicadores de medición y medios de verificación

Si bien los documentos de evaluación interna dan cuenta de un logro ostensible de la campaña de comunicación, no hay un indicador que oriente la medición de los resultados cuantitativos y cualitativos de estos, así como los medios para su verificación. Eso podría explicar porque no se ha definido de manera amplia y específica los públicos específicos y sus mensajes, fundamentalmente si el efecto planificado del programa era incidir en la formulación de políticas públicas. Generalmente estos temas se determinan en la etapa de análisis de la estrategia donde se identifican los comportamientos que deben ser alentados o desalentados, los mensajes a ser transmitidos, los públicos objetivo a alcanzar, los canales de comunicación para llegar a ellos, y las unidades apropiadas para emprender las actividades de comunicación, así como los indicadores y evaluaciones de línea de base para ajustar la estrategia durante su implementación. Por ejemplo, no se conoce qué grado de conocimiento, actitudes, creencias y prácticas (CACP) tenían los distintos grupos de interés antes de ser expuestos a los mensajes y los comportamientos esperados después de haber sido expuestos a los mensajes. Aspecto que repercute en la posterior evaluación de cualquier campaña de comunicación.

e. Factores externos

Otra inconsistencia que se halla en la estrategia son los factores externos adyacentes a la misma y que posiblemente pudieran afectar al logro del efecto planificado por el programa. Formular los factores externos ayudaría a determinar los posibles riesgos a los que estaría expuesta la campaña de comunicación y a minimizar los riesgos, o al menos, a considerar y a tomar en cuenta las medidas necesarias para contrarrestar los factores externos negativos cuando ocurran.

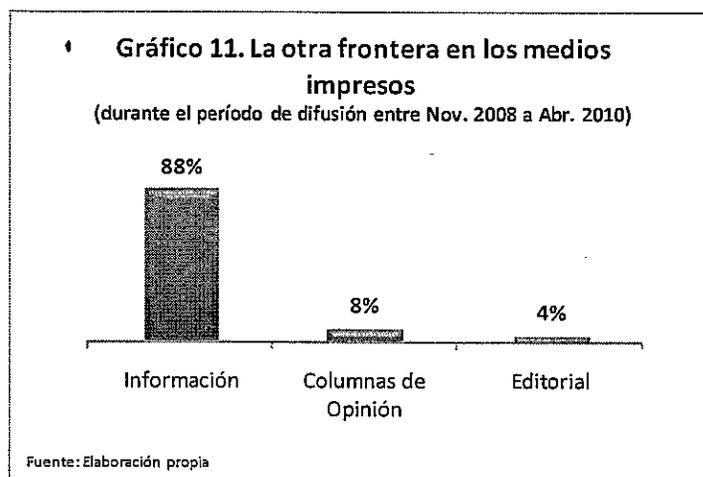
8.2. Análisis al monitoreo de prensa del informe

De acuerdo al análisis del monitoreo de prensa del programa, a continuación se presenta los datos hallados luego de su observación y lectura a cada uno de los recortes de prensa encontrados en el dossier de prensa proporcionado por la oficina del IDH⁹.

⁹ Informe sobre Desarrollo Humano. *Recortes de prensa 2008/2010*. s/d.

La campaña de comunicación inició en noviembre de 2008, mes en el que se lanzó el informe temático *La Otra Frontera*, y duró hasta abril de 2010. Durante este tiempo los siguientes medios de comunicación impresos realizaron la cobertura de prensa: La Razón, La Prensa, El Diario, Jornada, Los Tiempos, El Deber, Nuevo Sur, Correo del Sur, La Palabra, Nueva Crónica, Pulso, Sociedad que Inspira y Enfoques.

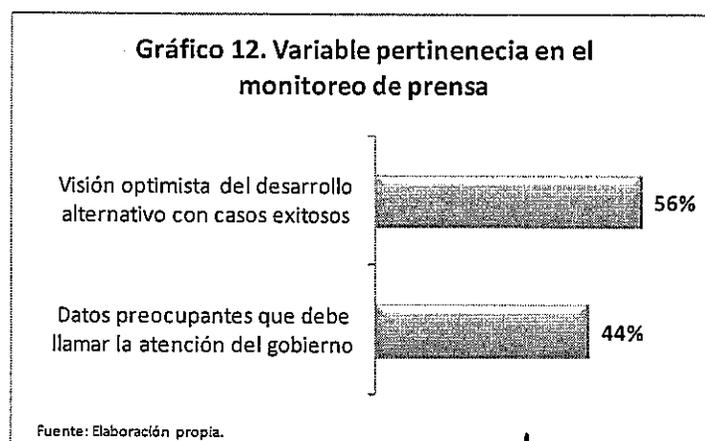
En el reporte de monitoreo se ha encontrado 75 (100%) recortes de prensa, entre artículos de opinión, editoriales, notas periodísticas, reportajes, foto reportajes, entrevistas y notas breves entre otros. De este total 88% corresponden a información y 8% a artículos de opinión y 4% editoriales, como se puede observar en el Gráfico 11.



El análisis que se presenta a continuación, se basa principalmente en los artículos de opinión que es donde se ha podido encontrar la información más importante y valiosa acerca de la percepción en los medios y la opinión de analistas que marcaron la opinión pública sobre el informe de desarrollo humano en aquel entonces. Cabe aclarar que no se ha tomado las notas de prensa porque del análisis cualitativo realizado se ha podido constatar que sólo han dado cuenta de los hechos. Resulta curioso que no se ha encontrado ningún reportaje que presentara un esfuerzo analítico y cuestionador sobre los datos del informe temático donde se pudiera encontrar otras fuentes de opinión y datos. Es decir, se ha encontrado una sola fuente de información: el IDH/PNUD y sus investigadores.

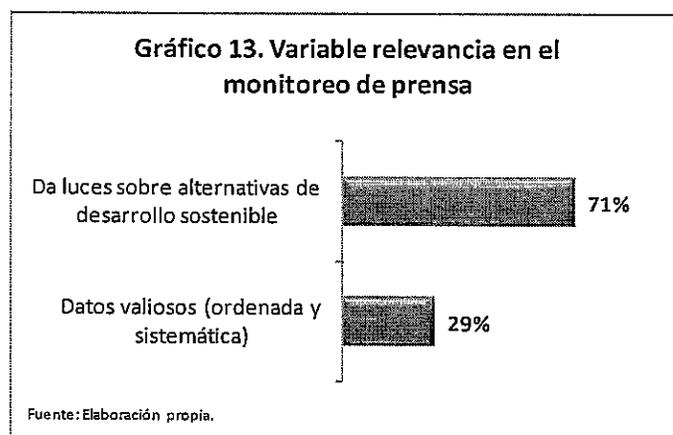
Análisis de la variable pertinencia en el monitoreo de prensa

Al analizar las opiniones vertidas por los editoriales y columnistas desde la perspectiva de la pertinencia del informe *La Otra Frontera*, como se observa en el Gráfico 12, 56% de los artículos de opinión lo han calificado como una fuente que presenta una *visión optimista del desarrollo alternativo y con casos de éxito* para replicar en el país y salir de la dependencia de las riquezas no renovables; luego 44%, señalan que el informe presenta *datos preocupantes que debe llamar la atención del gobierno* debido a que los cambios climáticos y la crisis global estaban ocupando lugar en la agenda mundial, aspecto que no se estaba visibilizando en la agenda boliviana.



Análisis de la variable relevancia en el monitoreo de prensa

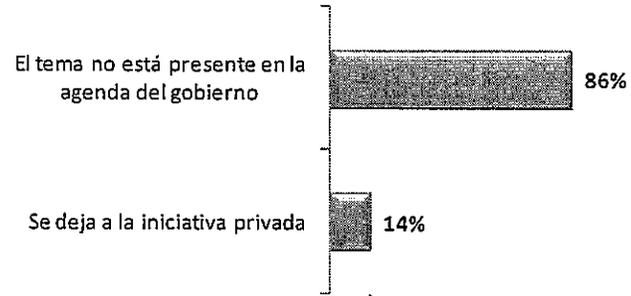
Como se observa en el Gráfico 13, 71% de las opiniones señalan que *La Otra Frontera* trae *luces sobre nuevas alternativas de desarrollo sostenible* con un enfoque de producción que cuida el medio ambiente, acorde a los tiempos de cambio climático y una opción para mejorar la agenda productiva del gobierno; luego, 29%, opinan que los datos que trae son *valiosos, ordenados y sistemáticos* que dan credibilidad a una investigación de este tipo.



Análisis de la variable eficacia en el monitoreo de prensa

En este aspecto, como se muestra en el Gráfico 14, 86% opinan que el tema del desarrollo alternativo y sostenible como alternativa *no está presente en la agenda de gobierno*. Se señala que “el discurso del gobierno en el escenario internacional no tiene congruencia necesaria con la política interna de carácter primario y extractivista y orientada hacia un industrialismo de corte netamente tradicional, que el país todavía carece de una propuesta para avanzar en un verdadero plan de desarrollo sostenible con el medio ambiente”; “que el tema *ocupa un diminuto espacio en la agenda política en general* haciendo referencia a la elección general de enero de 2009 donde se observa que los candidatos no presentaban una preocupación y propuestas al respecto”. Finalmente, 14% de las opiniones señala que el tema *es dejado a la iniciativa privada*, es decir que sea este sector quien se enfrente a ese desafío.

Gráfico 14. Variable eficacia en el monitoreo de prensa



Fuente: Elaboración propia.

8.3. Evaluación de la estrategia de *Los Cambios Detrás del Cambio*

A continuación, se presenta el resumen de la estrategia de comunicación de *Los Cambios Detrás del Cambio*.

CUADRO 12. Resumen estrategia de difusión *Los Cambios Detrás del Cambio*

| Objetivo ¹⁰ | Público objetivo ¹¹ | Productos | Actividades ¹² |
|---|--|---|--|
| La campaña de difusión y comunicación será masiva y buscará posicionar una nueva agenda de "lucha contra la desigualdad" en las agendas municipal, prefectural y nacional | - Gestores y tomadores de decisión en los tres niveles de gobierno (niveles nacional, departamental y local), actores políticos, sociales y económicos interesados en agendar la problemática de nuevas y viejas desigualdades en el debate y la agenda de políticas públicas, la sociedad civil, cooperación internacional, académicos y estudiantes, prensa y otros. | <ol style="list-style-type: none"> Dos tomos del IDH 2009 y su serie de Cuadernos de Futuro CDROM integral IDH con todos los informes nacionales, temáticos y regionales desde 1998 Publicaciones en prensa Un DVD teatro Resumen de bolsillo (IDH Teatro Radionovela) | <ol style="list-style-type: none"> <i>Publicación y talleres de socialización</i> <ul style="list-style-type: none"> Estas publicaciones darán lugar a una serie de presentaciones masivas con el objetivo de difundir y socializar los principales hallazgos de la investigación en sus diferentes etapas. <i>CDROM integral IDH</i> <ul style="list-style-type: none"> CDROM con todos los informes nacionales, temáticos y regionales; y todas las publicaciones producidas desde el año 1998 hasta hoy (SIC). Estos productos estarán a disposición del público en general a precios accesibles en las Ferias del Libro departamentales y otros ambientes. <i>Publicaciones en prensa</i> <ul style="list-style-type: none"> Ampliar la experiencia de publicar los informes en páginas dobles en periódicos como Pulso y La Época a otros semanarios reconocidos de otras ciudades del país para tener la mayor llegada a todo el territorio nacional. <i>Teatro</i> <ul style="list-style-type: none"> Las dimensiones identitaria y cultural de la agenda hacen factible la recreación de la sociedad y su problemática a través de la promoción del arte. Gracias a la ficción, los actores de la transformación social interactuarán a través de personajes de ficción, en base a los referentes socioculturales relacionados a la posición objetiva y simbólica que ocupan en la nueva pirámide social boliviana. <p>Subproductos de la producción teatral:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presentación de la obra en vivo, en un número de municipios por determinar. Estará orientado a difundir las principales tesis del informe y alimentar la reflexión y discusión en los niveles locales. La obra será filmada y editada en un DVD para su teledifusión a través de una red nacional, así como por medio de canales locales de televisión. En base al argumento central y a los personajes de la obra, se producirán 40 capítulos de una radionovela, en versiones castellana, quechua y aymara para la difusión a través de 200 radioemisoras del país. <ol style="list-style-type: none"> <i>Resumen de bolsillo (IDH Teatro Radionovela)</i> <ul style="list-style-type: none"> La producción gráfica de un resumen de bolsillo permitirá popularizar los principales mensajes de los dos tomos del informe y de la obra teatral, para el beneficio de un público masivo urbano y rural. <i>Evaluación de impacto</i> |

¹⁰ Del Informe Sobre Desarrollo Humano en Bolivia 2009: La nueva pirámide social boliviana, s/d.

¹¹ Ídem

¹² Ídem

Se ha realizado una lectura de esta estrategia de comunicación desde la misma perspectiva de la evaluación realizada a la estrategia de comunicación del informe temático *La Otra Frontera*, y se encontró lo siguiente:

- Ambas campañas de comunicación tienen el mismo diseño y características
- Se debería revisar la coherencia de los instrumentos comunicacionales del plan de difusión de cara al logro de los objetivos del Programa País 2008-2012.
- Analizar los públicos objetivos, para:
 - Definir los niveles de conocimiento sobre los temas del informe.
 - Segmentar los públicos objetivos y establecer los grupos de interés.
 - Definir los mensajes y focalizarlos por grupos de interés.
- Establecer indicadores y línea base para medir el impacto durante todo el proceso de difusión, así como sus medios de verificación.
- Determinar los factores externos a la ejecución de la estrategia para gestionar los riesgos relacionados.

9. Evaluación de logro del efecto buscado

A continuación se presentan los resultados del proceso de evaluación del logro del efecto buscado de acuerdo con la metodología establecida por la Oficina de Evaluación del PNUD, que considera las siguientes categorías de análisis:

1. Estado del efecto
2. Factores que afectan el efecto
3. Contribuciones del PNUD al logro del efecto
4. Estrategia de colaboración del PNUD

Cabe recordar que el efecto buscado en el programa país es: "Por conducto de los informes de desarrollo humano, el PNUD ofrecerá recomendaciones para el diseño de políticas públicas dentro de un enfoque de desarrollo humano con fines de reducción de la desigualdad en Bolivia."

9.1. Conclusiones sobre el estado del efecto

- El país se encuentra en un proceso de transformación de patrones de desarrollo y de reforma institucional, que incluye a la reducción de la desigualdad como uno de sus aspectos más relevantes. El país ha votado mayoritariamente por una opción política que basa su discurso en la superación de los aspectos de desigualdad que han caracterizado la realidad del país. En consecuencia el efecto del Informe en la política pública del país tiene un gran potencial de eficacia si se canalizan los públicos objetivos de forma focalizada, práctica y simple. Ejemplos: para potenciar el efecto del informe se deben mejorar las herramientas de difusión para fragmentarlas de acuerdo a cada nicho o público objetivo
- El PNUD ha aportado a que el enfoque de desarrollo humano sea parte de la agenda en el sector público y en la cooperación internacional, especialmente mediante la difusión y la promoción del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). El informe analizado ha sido un instrumento de promoción de los valores mencionados generando un efecto multiplicador de actividades y debates.

- El PNUD ha brindado asistencia técnica al gobierno boliviano para mejorar sus capacidades para el logro de los ODM e incorporar el enfoque de desarrollo humano en sus acciones.
- Se ha generado sinergia entre los avances en el logro de los ODM y la promoción del enfoque de desarrollo humano mediante los informes de desarrollo humano que el PNUD ha ido publicando.

9.2. Conclusiones sobre los factores que afectan el efecto

- La posibilidad de influir en la formulación de las políticas públicas depende de la apertura de las estructuras de gobierno a ese tipo de influencias, los entrevistados en general coinciden que el gobierno actual no está abierto a recibir sugerencias de políticas públicas o cualquier tipo de injerencia que altere el programa definido por la alta cúpula partidaria. En el gobierno existe prejuicios y reticencia ante la posibilidad de que el IDH se meta en la política pública contaminando sus objetivos estratégicos. Los entrevistados señalan que el gobierno necesita ayuda técnica sin mayores pretensiones. Esto implica redefinir los objetivos, mecanismo y metodologías de trabajo del IDH para adaptarse al nuevo escenario político vigente. Por lo tanto la capacidad de influir en políticas públicas debe buscar otras y mejores posibilidades en otros niveles de gobierno con mayor apertura y en la demanda de políticas públicas por medio de movimientos sociales y otros.
- Al tener el gobierno objetivos políticos prioritarios a la agenda económica productiva, la apertura hacia propuestas económicas alternativas como el Informe *La Otra Frontera* es muy limitada. Aunque el tema es de relevancia nacional, no está priorizado en la agenda pública. El tema productivo no termina de ser parte de las prioridades de la agenda nacional, se menciona mucho en el discurso pero las acciones concretas al respecto son escasas, este factor también afecta el logro del resultado previsto para los informes.
- Las entrevistas realizadas en el interior del país y con actores estratégicos que no son parte del debate público nacional manifiestan una sensación de lejanía con relación al informe IDH y no se sienten parte del proceso de consulta, elaboración y difusión del mismo, pidiendo en reiteradas ocasiones que el informe abra espacios en estos lugares del país. Si bien el informe hace un esfuerzo extraordinario por llegar a todos los rincones de la nación mediante sus presentaciones, mesas redondas y otros, los entrevistados consideran que este esfuerzo no debe hacerse solamente en la fase de publicación, sino más bien en todo el proceso de investigación.
- En el gobierno los interlocutores más abiertos a las propuestas del informe se encuentran en los niveles técnicos antes que los espacios políticos donde existen prejuicios sobre la orientación ideológica de los contenidos propuestos. Sin embargo, los estratos técnicos de gobierno se muestran abiertos a recibir y utilizar los contenidos del informe, por lo tanto las recomendaciones lograrán mayor eficacia en su impacto a partir de puentes con estos niveles técnicos.
- La eficacia en la incidencia en políticas depende de la relevancia de los temas, de la pertinencia con el momento político y una correcta estrategia de comunicación.
- Los informes estudiados proponen temas nuevos, creativos y relevantes a la agenda pública nacional, pero no coinciden con la agenda política gubernamental, lo que significa que la relevancia nacional tiene un costo en la pertinencia política pública. De esta contradicción se puede concluir que a mayor relevancia en temas innovadores y propositivos, menor pertinencia en la agenda política actual. Esa contradicción se da debido a que el gobierno ha definido claramente las líneas ideológicas de sus políticas

públicas generando susceptibilidades y desconfianza hacia cualquier propuesta o agenda proveniente de otros espacios no gubernamentales.

- Del punto anterior se debe tomar en cuenta que para mejorar la relevancia y la pertinencia de los informes en la coyuntura boliviana actual es imprescindible redefinir la estrategia de eficacia en todos sus niveles. Esto significa diversificar la difusión de los informes en varios niveles de actores estratégicos, de espacios territoriales, culturales, políticos, sociales y económicos para garantizar que la investigación realizada sea conocida por los interesados y beneficiarios de su implementación, tendientes a presionar políticas públicas desde diferentes espacios. Mejorar la eficacia en esta nueva coyuntura implica mejorar los canales de comunicación en espacios gubernamentales y combinarlos con otros espacios de la sociedad civil como la academia, medios de comunicación y espacios de debate regional entre otros. De esta manera, se logra fortalecer la relevancia de los informes en el debate público y la pertinencia respectiva para convertirse eventualmente en políticas públicas.
- Durante los gobiernos anteriores la eficacia de los informes se asentaba en la capacidad de lograr una apropiación hacia las propuestas de las investigaciones realizadas en el poder ejecutivo. Como no existían programas de gobierno claros y posiciones duras respecto a la agenda pública y más bien existía incertidumbre, falta de iniciativa y escases de propuestas de política pública, era sencillo generar una armonía y correlación entre la sintonía política y la relevancia de los informes, donde la variable de eficacia se concentraba en articular efectivamente tomadores de decisiones y miembros de la sociedad civil. En un escenario de polarización política, desconfianza y hegemonía gubernamental esas variables anteriores son irrelevantes.
- En su esfuerzo por amplificar el impacto del informe en la sociedad civil, en sintonía con el proceso de participación política emergente, las estrategias del informe han descuidado los diferentes espacios de interlocución mencionados anteriormente. Las entrevistas señalan que varios espacios académicos, antes cercanos y activos participantes de los informes, se han sentido relegados y olvidados en las últimas ediciones de los mismos y reclaman mayor atención, participación y espacios de intercambio intelectual.
- Lo mismo sucede con otros actores no académicos sino más bien sociales y territoriales que solicitan ampliar y mejorar los mecanismos de articulación regional del informe para sacar productos específicos orientados a las regiones, departamentos, grupos sociales, etc. El informe sólo llega a ciertos sectores de la sociedad, normalmente académicos, investigadores, organismos de la cooperación, entidades relacionadas con temas de desarrollo.
- La diversidad cultural empoderada por el nuevo Estado Plurinacional, el proceso de cambio y descentralización autonómica emergente, ha generado una demanda de investigación focalizada en diferentes grupos que necesitan herramientas concretas para proponer políticas públicas a sus representantes y a los diferentes niveles del gobierno. En tal sentido, la demanda o público objetivo del informe hoy es mucho más amplia y diversa que años anteriores, obligando a una reconfiguración de la estrategia de investigación y difusión del informe. Estos nuevos sectores empoderados manejan códigos diferenciados de comunicación y requieren una atención particular a sus intereses.
- Las entrevistas reflejan que varios actores de la sociedad tienen interés en los temas del informe *La Otra Frontera*, pero no tuvieron acceso al mismo por desconocimiento de su existencia o porque no recibieron referencias útiles sobre su contenido.
- En reiteradas entrevistas se menciona que las redes sociales y otros mecanismos de comunicación digital y *mass media* podrían fortalecer el proceso de difusión de los

informes, el acceso a sus contenidos y, principalmente, al debate sobre la relevancia y pertinencia de políticas públicas.

- Los funcionarios de gobierno entrevistados señalan que la precepción gubernamental y apertura a los contenidos de los informes es limitada debido a que esta información es utilizada simplemente como una referencia más junto a muchas otras del mismo estilo. Sin embargo, se reconoce el prestigio, calidad, pluralismo e importancia del trabajo realizado.
- El desarrollo democrático de los últimos años ha sido acompañado por nuevos espacios de producción intelectual en diferentes niveles de la sociedad generando informes, *papers*, estudios y otros productos relevantes sobre la agenda pública boliviana. Los entrevistados coinciden en reiteradas ocasiones que este aumento en la producción de documentos desde el PNUD y otras instituciones del país han complementado y competido con los informes de desarrollo humano. A diferencia del pasado, en este nuevo contexto los informes producidos por el IDH se desarrollan con mayor competencia en la producción de propuestas de política pública afectando su pertinencia y relevancia respecto al pasado. Para poder superar esta situación será importante fortalecer alianzas estratégicas con otras iniciativas para generar sinergias y redefinir los formatos y mecanismos de investigación que se adecuen a la nueva realidad institucional.

9.3. Conclusiones sobre el aporte del PNUD al logro del efecto

- Los informes de desarrollo humano se constituyen en el documento de mayor prestigio, impacto, difusión y credibilidad para académicos, formadores de opinión y tomadores de decisión. Se valora especialmente los datos que contiene.
- La publicación y difusión del Informe de Desarrollo Humano *La Otra Frontera: usos alternativos de los recursos nacionales en Bolivia*, han puesto en evidencia una alternativa de desarrollo para Bolivia que se basa en la reducción de las desigualdades y el enfoque de desarrollo humano.
- El contenido del informe es considerado como muy relevante para el debate, especialmente por los actores relacionados con el desarrollo alternativo.
- El informe también ha permitido que se destinen más recursos, especialmente de la cooperación internacional, para la ejecución de proyectos relacionados con su temática.
- Los informes de desarrollo humano fortalecen la propuesta de transformación del Estado Boliviano, dotando de contenido al discurso del Vivir Bien que hace parte de la propuesta de gobierno.
- El tono optimista del informe y su contenido ayudan a cambiar conceptos y percepciones relacionadas con el desarrollo humano y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales para disminuir las desigualdades.
- Se han ampliado los medios de difusión del informe, aunque no se ha evidenciado que aquello haya incidido de manera particularmente favorable en el efecto buscado. Validar la eficacia de esta inversión nueva necesita de un análisis más sofisticado que el planteado por los TDR del informe.
- El informe *La otra Frontera* y *Los Cambios detrás del Cambio* han despertado un interés particular en la agenda global sobre medioambiente y su efecto en la producción de productos de alto valor agregado intangible. Su aporte sobre la visión competitiva de Bolivia ha influenciado a varios espacios alternativos de propuestas en política pública que necesitará una maduración para convertirse en temas reales de la agenda pública presente. Por lo tanto, su influencia tiene un impacto de mediano plazo y problemas de relevancia en el corto plazo porque la agenda pública tiene como

prioridad aspectos políticos más coyunturales. Sin embargo, esta debilidad aparente del informe, puede ser su mayor fortaleza al convertirse en un antecedente clave y referente fundamental sobre temas de pensamiento alternativo en Bolivia sobre política pública productiva, económica y competitiva.

9.4. Conclusiones sobre la estrategia de colaboración del PNUD

- Los niveles de apropiación de las propuestas contenidas en los informes así como la eficacia en su difusión son dependientes de las alianzas logradas en la etapa de elaboración del informe con diferentes entidades o personalidades.
- Se han ido construyendo varias redes de actores en la elaboración de los diferentes informes, pero estas resultan coyunturales y se desarticulan luego de que el estímulo de elaboración desaparece. Se desperdicia una plataforma que serviría bien para la difusión y el debate posterior.
- La academia es un ámbito natural de colaboración, al ser los informes fuente de referencia para trabajos de investigación y para diferentes procesos de enseñanza.
- Si los acuerdos de cooperación con el gobierno no trascienden la elaboración o el vínculo personal, se disminuye notablemente la posibilidad de incidir en la formulación de políticas.
- Si bien el ámbito académico está vinculado de forma natural con el informe, llama la atención de las universidades visitadas reportan que no reciben el informe para sus bibliotecas o para ser repartido entre sus profesores.
- Se observa que entidades que colaboraron estrechamente en la elaboración del informe se apropiaron del mensaje y lo han incorporado en sus estrategias institucionales.
- Se considera que el consejo consultivo, como una modalidad de consulta y referencia para la elaboración, eran un aporte importante para la percepción de imparcialidad de los informes.

10. Limitaciones de la evaluación

- El inicio de la evaluación se dio bajo un margen de tiempo limitado y fechas límite, aceptados por los investigadores, que han obligado a focalizar el estudio. Se trabajó en dos meses para completar las entrevistas con el universo planificado, priorizando actores con amplio conocimiento del informe, capacidad analítica para sugerir su fortalecimiento y criticar sus debilidades. Al entrevistar a estos tres actores se ampliaba el universo de percepciones ya que estos conocen los alcances reales del trabajo realizado.
- Para mejorar la coordinación del trabajo hubieron cambios en la contraparte del PNUD a un inicio que permitió mejorar el enfoque y alcance de la evaluación.
- Para fortalecer la eficiencia del análisis se tomó un tiempo para definir los detalles de la evaluación en cuanto al alcance y objetivos.
- La documentación completa del programa país, base para la evaluación, fue proporcionada a los investigadores después del primer informe de avance cuando había transcurrido la mitad del periodo previsto inicialmente para la evaluación. Esto ayudó a enfocar la investigación y los resultados en función a los requerimientos del PNUD.
- Los informes evaluados no tuvieron un proceso de planificación estructurado que permita definir indicadores para la evaluación, por lo tanto los investigadores debieron indagar por medio de entrevistas, análisis de materiales y revisión del documento marco la mejor forma de definir indicadores que permitan validar los elementos solicitados para la evaluación. Esta limitación ha sido clave para identificar las recomendaciones del informe sobre la necesidad de fortalecer la planificación de los informes del IDH en su etapa inicial para poder tener, con anticipación, criterios de indicadores de medición efectivos.
- En lo que se refiere a la evaluación de la estrategia de comunicación, se propuso evaluar con base en los informes de monitoreo que el PNUD entregaría al equipo de evaluación, los informes entregados sólo se referían a monitoreo de prensa lo que evitó evaluar los resultados de acciones del programa en otros medios de comunicación.
- Aunque las fechas y tiempos del proyecto eran conocidos y aceptados por los investigadores, la evaluación se ejecutó en una época difícil para la realización de entrevistas, estas se extendieron al periodo de fin de año, con actividades de cierre de gestión, celebraciones y vacaciones de por medio, lo que impidió las entrevistas de algunas personas previstas.
- Algunos entrevistados elegidos como referentes de opinión no conocían los informes y se excusaron de participar de la evaluación.
- Resultó que algunos otros entrevistados, no recibieron o llegaron a conseguir los informes objeto de la evaluación, eso motivó a que las entrevistas con ellos se basaran en su experiencia previa general con los productos del IDH.
- La documentación de referencia metodológica para la evaluación fue recibida también al momento de la presentación del borrador de avance, los resultados tuvieron que acomodarse a esos requerimientos sobre la marcha y en la medida de lo posible, lo que fue poco eficiente.

10.1. Recomendaciones para superar estas limitaciones

- Se debe planificar la evaluación con la anticipación necesaria y suficiente. La planificación del informe en Bolivia se da en un contexto político muy volátil, pero esta condición boliviana es una constante permanente en los últimos diez años, por lo cual

ya no justifica una planificación improvisada al calor de la coyuntura y sin herramientas claras de medición y planificación. Las entrevistas y la investigación muestran con claridad que los informes revisados y evaluados no cuentan con un proceso de planificación suficiente para garantizar una evaluación efectiva sobre el rendimiento de la inversión económica en el proyecto y su impacto y generación de valor en la sociedad.

- No se puede mejorar lo que no se puede medir. Para medir el rendimiento sobre la inversión de los informes evaluados es necesario definir con claridad indicadores cualitativos y cuantitativos en la etapa de planificación del proyecto para establecer herramientas de evaluación que permitan mejorar la eficacia, relevancia y pertinencia del efecto planificado. Uno de las principales debilidades encontradas en los informes es su etapa de planificación que, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se debe a que los informes fueron cambiando de informes temáticos a informes de desarrollo humano de forma acelerada dificultando un proceso de planificación efectivo. Es fundamental mejorar el diseño de este tipo de componentes para asegurar que las evaluaciones previstas cuenten con los insumos necesarios que sean objetivos y verificables desde el diseño. Si bien los impactos y resultados de la inversión sobre el informe de desarrollo humano son subjetivos, existen herramientas nuevas y efectivas para medir, monetizar y generar datos medibles sobre la eficacia de la inversión. Esto se hace mediante la medición de la generación del valor público del informe y su monetización respectiva, en la segunda etapa de este informe se hace una aproximación clara a esta metodología y se proponen que en futuras ediciones se utilicen estas herramientas conocidas.
- Respecto al monitoreo de los diferentes productos elaborados para la difusión del informe, es importante mejorar la planificación de su evaluación ya que se hace muy difícil evaluar el impacto de las radionovelas y otros productos similares muchos tiempo después de que estas fueron realizadas. Por lo tanto, para la evaluación de este informe se evaluaron el monitoreo del IDH sobre sus productos y los informes realizados que explican su relevancia, pertinencia y eficacia en la difusión del mensaje propuesto.

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA EVALUACIÓN

1. Introducción

La segunda parte del Informe está elaborada para describir los hallazgos de las entrevistas en función a un análisis prospectivo del Informe de Desarrollo Humano. Se aporta con conceptos nuevos sobre evaluación y diseño de proyectos que contribuyen a mejorar la eficacia del efecto planificado. Sobre la base del concepto de "valor público" se propone evaluar la planificación del Informe para identificar los efectos y resultados deseados, los indicadores diseñados para medir su impacto, y los mecanismos de evaluación para mejorar su desarrollo. Esta metodología de análisis está relacionada con el diseño y evaluación de políticas públicas, adaptando los criterios a proyectos desarrollados. Esta herramienta ha sido validada por IDEA Internacional y PAPEP PNUD en un proyecto para estandarizar y mejorar el diseño y evaluación de proyectos para el desarrollo, tomando en cuenta las dimensiones políticas.

Con relación al marco teórico para analizar el efecto del programa, tanto en lo establecido en su diseño como lo observado resultado de las entrevistas y análisis de la información secundaria, se ha propuesto aplicar los conceptos teóricos de valor público¹³ desarrollados por Mark Moore para identificar el valor público que el programa habría generado en función del efecto buscado. Con esta herramienta se hace más fácil el análisis de una intervención por su enfoque orientado a resultados y actores objetivo.

Tomando en cuenta que el objetivo de todo proyecto para el desarrollo es generar valor en la sociedad, el término utilizado para definir este valor, valor público, es la base propuesta para realizar los respectivos análisis en cada variable y los resultados totales alcanzados.

Con el valor público como herramienta se ha propuesto mejorar la planificación del Informe de Desarrollo Humano (IDH) para definir con anticipación los efectos deseados y sus formas de medición. Tomando la premisa popular de la teoría de gerencia: "no se puede mejorar lo que no se puede medir", se propone analizar el trabajo del IDH, sus Informes *La Otra Frontera*, *Los Cambios Detrás del Cambio* y sus subproductos para evaluar el efecto planificado y su capacidad de mejorar en base a las variables *Relevancia*, *Pertinencia* y *Eficacia*.

Para lograr el objetivo de mejorar la relevancia, pertinencia y eficacia del Informe, como resultado del análisis se comprueba que es necesario planificar claramente el trabajo del

¹³ El valor público es un concepto trabajado por Mark Moore para ayudar a guiar el análisis político en las estrategias de gestión pública, programas y proyectos de desarrollo. La premisa de este aporte es definir el objetivo de un proyecto en función al valor que genera en los actores relevantes del proyecto. Para ello es fundamental definir quién se beneficia, quién lo desarrolla y quiénes impactan en la implementación y validación de sus resultados. Es una herramienta conceptual y marco teórico para el mapeo de actores.

futuro en base a La Oferta, la Demanda y La Cultura del IDH. La idea es ordenar los niveles de trabajo para mejorar el impacto de la inversión en la investigación del IDH, generando indicadores claros que puedan ayudar a evaluar los resultados e ir mejorando su desarrollo en el tiempo, con el objetivo estratégico de “Institucionalizar” la gestión del IDH para disminuir su dependencia de sus Directores.

La decisión de dividir el informe en dos partes y dedicar esta segunda parte al análisis del valor público responde a la necesidad de hacer recomendaciones con mayor libertad sin perjudicar la evaluación objetiva del efecto planificado que se presenta en la primera parte.

2. Objetivos

- Analizar los resultados de la evaluación del efecto planificado en base los criterios de valor público.
- Realizar un análisis prospectivo sobre la planificación, elaboración y difusión de los Informes de Desarrollo Humano.
- Generar recomendaciones para el futuro trabajo del Informe de Desarrollo Humano.

3. Metodología de análisis

El análisis está realizado en base a los resultados de las entrevistas y evaluación de informes del IDH, recogidos en la primera parte de este informe. Con esos insumos se define el valor público que pretende buscar el IDH con el objetivo de mejorar su capital social, mediante el fortalecimiento de la relevancia, pertinencia, y eficacia del informe. Para poder generar valor público en base a estas variables, es fundamental revisar la planificación con el objetivo de definir la Oferta, Demanda y Cultura del IDH.

4. Marco teórico

El marco teórico del análisis está diseñado en base a cinco conceptos centrales: Valor Público¹⁴, Capital Social, Relevancia, Pertinencia y Eficacia, que sirven de herramientas para la sistematización de entrevistas utilizando la “metodología PAPEP”¹⁵, y el análisis de las variables con la metodología del “Manual de Gobernabilidad para Proyectos de Desarrollo, Aplicación de propuesta metodológica a estudios de caso”¹⁶.

4.1. Definición de Valor Público

El valor público es un concepto trabajado por Mark Moore para ayudar a guiar el análisis político para una estrategia de gestión pública o para proyectos de desarrollo. La premisa de este aporte es definir el objetivo del proyecto en base al valor que genera en los actores relevantes que se benefician o son afectados por una política pública o un proyecto. Para esto es fundamental definir quién se beneficia, quién lo desarrolla y quiénes impactan en la

¹⁴ Moore H., Mark. *Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público*, Barcelona España. Ediciones Paidós Ibérica S.A. 1998.

¹⁵ Del informe “Análisis de entrevistas sobre riesgo político en programas de desarrollo”, elaborado por Andrés Torrez para el PNUD Bolivia en 2009. Metodología PAPEP obtenida de: www.papep-undp.org.

¹⁶ Informe: *Herramientas para el Mapeo de Actores y Análisis Político en Proyectos de Desarrollo*, “Manual de Gobernabilidad para Proyectos de Desarrollo: aplicación de la propuesta metodológica a estudios de caso”, elaborado y propiedad de PNUD – PAPEP e IDEA Internacional.

implementación y validación de sus resultados. Se trata de definir con claridad el perfil e intereses de la demanda efectiva o beneficiarios.

En un sentido formal "El valor público es aquél valor generado a partir de una acción para resolver conflictos de una sociedad, es la generación de valor mediante la solución a un problema en función a *intereses que se pueden generalizar*". Es decir, se genera valor en la medida que se generan soluciones a los intereses en conflicto de la mejor manera posible. Entendiendo que una política pública es una propuesta o acción de gobierno para resolver un problema definido, que esa definición se aplica a un proyecto, y que esta misma definición puede ser aplicada al Informe de Desarrollo Humano, que busca plantear soluciones y propuestas a temas de política pública, para el que generar valor significa influenciar a la sociedad y sus tomadores de decisiones a diseñar e implementar políticas públicas que mejoren el desarrollo humano del país.

La importancia de la herramienta de valor público para este trabajo es que ayuda a pensar y definir el valor que genera el proyecto o política en el grupo objetivo, obligando a pensar en los resultados y escenarios posibles del proyecto. El aporte especial del enfoque de Mark Moore es influenciar a los diseñadores de proyectos y políticas públicas a tomar en cuenta la dimensión política de las políticas y proyectos. Esta dimensión muy subestimada por enfoques tecnocráticos ha tomado una importante relevancia en la última década dentro de la teoría de políticas públicas, especialmente influenciada por Moore.

4.2. Concepto de Capital Social

El concepto de Capital Social fue popularizado por Robert Putnam a partir de su investigación sobre el desempeño de las instituciones gubernamentales en Italia. El tema se ha desarrollado ampliamente en los últimos años. Según el Banco Mundial, "el capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. No es sólo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino asimismo la materia que las mantiene juntas". Entiéndase también por capital social, el capital, respaldo, legitimidad con que cuentan las instituciones públicas del Estado o de cualquier instancia. El BID organizó en París, en 1999, un seminario cuyas contribuciones fueron compiladas en el libro *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Según la CEPAL, que elaboró un documento para la *Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza* realizada en septiembre de 2001 en Santiago de Chile, la noción se define como "el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto".

Para el análisis del informe el concepto de capital social recoge las definiciones descritas pero las vincula al valor público. Se entiende capital social al resultado obtenido por una institución como consecuencia de la generación de valor público en una sociedad o grupo determinado. A mayor valor público generado, mayor capital social. Es el reconocimiento de la sociedad al valor de una política o un programa. Es importante tomar en cuenta para el análisis que el capital social tiene aspectos subjetivos que son difíciles de medir.

4.3. Aplicación del marco teórico

Para determinar el valor público que genera el Informe de Desarrollo Humano se han respondido a las siguientes preguntas obteniendo la información de las entrevistas:

| |
|---|
| <p>¿Qué valor genera en el Estado – Demanda Estatal (Local, Intermedio o Nacional) el Informe?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Aporta al análisis de políticas públicas mediante sus indicadores y contenidos? ¿cómo? • ¿Aporta al diseño de políticas públicas? ¿cómo? • ¿Aporta con datos y propuestas al debate y definición de la agenda pública nacional? ¿cómo? |
| <p>¿Qué valor genera en la comunidad - Demanda Social (Local, Intermedio o Nacional) el informe?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Contribuye con datos y herramientas a la demanda de políticas públicas por parte de la sociedad civil organizada? ¿cómo? • ¿Aporta al debate público sobre los temas de la agenda pública? • ¿Sirve de articulador de redes sociales efectivas en el debate de políticas públicas? |
| <p>¿Qué valor genera para el PNUD el informe?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Contribuye al Desarrollo institucional del PNUD? ¿cómo? • ¿Contribuye a la difusión de principios y valores sobre los objetivos del milenio y desarrollo humano? ¿cómo? • ¿Contribuye al posicionamiento e influencia del PNUD en la sociedad? • ¿Qué otros aportes genera para el PNUD? |
| <p>¿Qué valor (es) vulnera el proyecto con su implementación?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Compite con otros proyectos del PNUD, limitando fondos u otros aspectos? • ¿Genera susceptibilidades en la opinión pública con la validez y objetividad de sus datos y recomendaciones? • ¿Genera susceptibilidad en el Estado por sus datos, contenidos, recomendaciones o forma de difusión? ¿cómo? • ¿Genera desconfianza sobre la objetividad de sus propuestas o algún aspecto metodológico de su trabajo? |

De lo anterior, se concluye que la definición del Valor Público del Informe de Desarrollo Humano es:

| |
|---|
| <p>Valor Público del Proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuye al desarrollo de políticas públicas en Bolivia para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, mediante la investigación con propuestas para el desarrollo de redes académicas, económicas, políticas y sociales de diálogo y concertación democrática. <p>“Solo el PNUD puede hacerlo”</p> |
|---|

Sobre la base de las respuestas anteriores se determinaron los alcances del trabajo e impacto de los Informes. Las entrevistas ayudaron a definir todos los factores que contribuyen a generar valor en el Informe de Desarrollo Humano, los actores que participan y los valores que definen su identidad.

Las respuestas al esquema guía para determinar el valor público del Informe de Desarrollo Humano son afirmativas en todos los casos y se desarrollan en el análisis prospectivo de este informe. Los entrevistados fueron respondiendo implícitamente estas preguntas que ayudaron a orientar el análisis desde una perspectiva de creación de valor.

Para poder determinar con precisión indicadores de creación de valor público es necesario planificar estos indicadores ex ante al proyecto. El hacerlo ex post implica un nivel muy alto de especulación que puede perjudicar la objetividad del análisis. Sin embargo, el esfuerzo del

análisis prospectivo está orientado a identificar el impacto y generación de valor de los Informes estudiados, su potencial capital social y la necesidad de mejorar la planificación orientada a resultados y mecanismos de indicadores que permitan medir la generación de valor público.

El Capital Social del Informe de Desarrollo Humano debe medirse desde un análisis de la demanda, oferta y cultura, vinculando estos temas a la capacidad de crear valor. Esto significa que para poder orientar el trabajo del Informe de Desarrollo Humano a indicadores claros, deben definirse los grupos de interés. Al ser estos grupos, diversos y amplios, se recomienda en la parte final de este Informe dividir el trabajo en base a tres grupos objetivos: Los que representan la Oferta de Políticas Públicas, los comprendidos en los grupos de Demanda de Políticas Públicas y los grupos amplios que tienen que ver con la Cultura de las políticas públicas. Una explicación más detallada de este enfoque se presenta en la parte de recomendaciones más adelante.

Sobre la base de los conceptos de pertinencia, relevancia y eficacia, explicados en la primera parte del informe de evaluación, se analizaron las entrevistas y materiales para determinar el valor público del Informe de Desarrollo Humano, su capacidad de generar capital social, y los alcances de la demanda para el proyecto. Desde esta perspectiva se presentan las conclusiones del análisis junto a las recomendaciones y lecciones aprendidas.

5. Conclusiones del análisis prospectivo

El análisis de entrevistas está realizado en base a la identificación del valor público logrado por el Informe de Desarrollo Humano su capacidad de crear capital social y seguir potenciando su crecimiento como herramienta de influencia en el diseño de políticas públicas en Bolivia para fortalecer el desarrollo humano.

Los resultados de las entrevistas señalan:

El Informe de Desarrollo Humano genera un valor público extraordinario por ser el principal documento de investigación en Bolivia en cuanto a prestigio, impacto, difusión y credibilidad: por ejemplo, académicos, formadores de opinión y tomadores de decisión consideran que es el documento más importante en relación a la cantidad considerable de producción literaria que se puede encontrar en la actualidad (no se ha encontrado una opinión que diga lo contrario).

La generación de valor del Informe de Desarrollo Humano ha ido evolucionando con el tiempo, ampliando su impacto en diferentes sectores del país como en académicos, empresarios, micro-productivos, Estado, movimientos sociales, centros educativos y público en general. Los instrumentos de difusión se fueron diversificando y ampliando el espectro de influencia, construyendo nuevas redes de capital social, pero a su vez han generado confusión sobre el impacto real de los esfuerzos.

El Capital Social del Informe se ha ido fortaleciendo mediante nuevas redes sociales emergentes de los procesos de elaboración, y difusión, construyendo una “sed social¹⁷” sobre sus contenidos y resultados. Para los entrevistados la información que provee es “valiosa” para tomar decisiones: genera valor en espacios académicos, productivos, estatales y regionales.

¹⁷ Expresión obtenida de la entrevista con José Antonio Quiroga, Director de Nueva Crónica y Plural Editores.

Desde el gobierno se emiten señales diferentes sobre la relevancia del Informe de Desarrollo Humano para la toma de decisiones sobre políticas públicas. Algunos entrevistados señalan que son importantes herramientas, pero no consideran determinante su aporte. Otros consideran que su aporte ha dejado de ser tan relevante por su tendencia ideológica, pero ninguno dice que “no lo toman en cuenta”: ni siquiera en los sectores más duros existe una crítica a los contenidos, a la pluralidad, veracidad e importancia del informe. Como datos y aporte técnico es consistente, en ese sentido.

Las herramientas de difusión han ido mejorando y ampliando sus formas de alcance, aunque se advierte cierta incoherencia entre lo que se había previsto hacer y lo que se hizo. Pareciera ser que el Informe de Desarrollo Humano responde a decisiones cambiantes debido al contexto político volátil, que hacen difícil la medición de su impacto.

La pertinencia del Informe De Desarrollo Humano ha sido siempre importante, pero ha ido disminuyendo en las últimas ediciones debido a que el escenario y contexto nacional ha cambiado generando la necesidad de acomodarse a los nuevos espacios de intervención.

La relevancia se ha mantenido en un gran nivel de contenido generando debate e interés en los diferentes actores estratégicos objetivo. La calidad de los temas y la pluralidad y objetividad ha sido siempre reconocida por los entrevistados, con excepción del último informe *Los Cambios Detrás del Cambio*, que han mostrado preocupación y desconfianza sobre la objetividad de los datos¹⁸.

La eficacia del informe ha ido madurando y ampliando su alcance mediante herramientas imaginativas que generan un liderazgo en el país sobre investigación en temas de democracia, inclusión, lucha contra la pobreza y desarrollo humano. Su capacidad de difusión, y diversificación en los formatos de productos son una referencia a nivel nacional. Los diferentes entrevistados coinciden que los esfuerzos por hacer del informe algo importante y de amplio alcance son innovadores.

El Informe de Desarrollo Humano ha generado una marca y posicionamiento importantes de prestigio para el PNUD. Algunos entrevistados¹⁹ advierten que este trabajo tiene un impacto en su capacidad de captación de fondos para la administración de proyectos. Consideran que la credibilidad, profesionalismo y calidad académica de sus funcionarios se refleja en el Informe, fortaleciendo la credibilidad, prestigio y capacidad técnica de la institución. Eso puede inferir que la inversión en el Informe es valiosa y los resultados se extienden transversalmente a otras áreas del PNUD.

El capital social del Informe fortalece el capital social del PNUD y en consecuencia su capacidad de generar valor.

El capital social del Informe acumulado durante varios años en espacios académicos parece haber sido descuidado para priorizar a nuevos aliados estratégicos como productores, campesinos, emprendedores y empresarios entre otros.

¹⁸ Entrevistados críticos al gobierno y en el gobierno han mostrado desconfianza con los datos, sobre todo en temas que son sensibles a sus intereses. Académicos también han mostrado preocupación sobre los datos del Informe.

¹⁹ Léase la entrevista a Eduardo Forno, Director de Conservación Internacional, Ex Representante Residente Adjunto del PNUD y miembro de los equipos editoriales del Informe de Desarrollo Humano desde hace varios años.

El estudio muestra con claridad que aquellos que conocían el informe *La Otra Frontera* no tenían conocimiento sobre otros productos complementarios o adicionales. Esto es comprensible por que los otros productos fueron diseñados para otros grupos de interés, pero es importante que para ampliar el público objetivo, no es necesario o excluyente mantener la relación y cuidado de los ya logrados.

Experiencias anteriores de los Informes tenían en su estructura de trabajo consejos consultivos diseñados para fortalecer las alianzas estratégicas y potenciar la retroalimentación crítica y propositiva de los informes. Varios entrevistados explicaron la importancia de este espacio y sugirieron volver a conformarlo en el futuro.

El proceso de alianzas con el estado y el poder ejecutivo en particular es muy inestable y genera un clima de preocupación sobre la posibilidad de influenciar efectivamente en la toma de decisiones sobre políticas públicas. En el caso del ministro de Agricultura se hicieron grandes logros por posicionar las propuestas de *La Otra Frontera* en el ministerio de Agricultura, sin embargo el cambio de gabinete echó por el suelo todos los avances logrados. Este ejemplo refleja experiencias reincidentes con el poder ejecutivo que hace necesaria una estrategia flexible y multinivel de posicionamiento de propuestas e ideas.

5.1. Respecto a pertinencia

El análisis de la pertinencia del Programa del Informe de Desarrollo Humano se refiere a la evaluación de la sintonía política de cada Informe y su capacidad de articularse con la realidad política del país. En tal sentido el análisis del tema en base a las entrevistas y análisis de los contenidos de los informes y otros documentos se presenta lo siguiente:

- La sintonía política de los informes es muy importante para posicionar los temas investigados en la agenda pública y los tomadores de decisiones.
- La pertinencia es una variable exógena al Informe que depende de factores externos como el contexto político, estabilidad institucional y relaciones de confianza con funcionarios públicos tomadores de decisiones.
- Al ser un factor de alta volatilidad política, la pertinencia, necesita de alianzas estratégicas importantes que canalicen los temas y relevancia del Informe a los principales niveles de decisión en el sector público.
- Si bien la sintonía política del informe ha posicionando temas acordes al debate público del momento, los tiempos y balances políticos han cambiado respecto de anteriores informes y se necesitan revisar los alcances y formas de trabajo en el nuevo contexto nacional.
- La sintonía política de *El Estado del Estado* o *La Economía más Allá del Gas* han acompañado con gran pertinencia los tiempos pre constituyente, constituyente y el proceso de cambio en el país. Sin embargo, los últimos dos informes han sido menos impactantes en los principales niveles de debate público por su carácter económico, y la priorización en la coyuntura a temas políticos.
- El Informe de Desarrollo Humano se ha ido sofisticando con los años pero el público objetivo no ha acompañado esta evolución, los tiempos políticos y la urgencia de coyuntura ha sido asimétrica entre la maduración académica del Informe de Desarrollo Humano y la capacidad de gestión y desarrollo de política pública del Estado.
- *La Otra Frontera* se enfocó en desarrollo productivo alternativo, para resolver urgencias de la demanda ciudadana de empleo con ideas nuevas y acordes a los postulados del proceso de cambio, sin embargo ese tema no fue acogido como se

- esperaba en las prioridades políticas de la agenda del momento, generando una disminución en la pertinencia del informe.
- El ser un informe de vanguardia, sobre temas nuevos, representa un costo en la percepción sobre su pertinencia. Se necesita mayor tiempo y trabajo de posicionamiento del producto para acercar la asimetría entre la oferta de ideas del Informe de Desarrollo Humano y la demanda del Poder Ejecutivo. Uno o dos años entre Informes es muy poco tiempo para influenciar el debate de políticas públicas, más aún cuando los temas propuestos necesitan de una baja aversión al cambio por su nivel de innovación.
 - La pertinencia del Informe disminuye cuando se proponen temas que innoven y promuevan debates emergentes sobre política pública, generando la necesidad de mayor tiempo e inversión en alianzas estratégicas
 - El informe *La Otra Frontera* fue muy pertinente para los actores productivos, pero no estuvo en sintonía con la agenda política del país, que no tiene todavía priorizado el modelo productivo.
 - Las entrevistas muestran con claridad que el contexto político y social de Bolivia actual requiere de una sintonía política diversificada a niveles municipales, regionales y corporativos.
 - Para ser pertinente en el nuevo contexto nacional es importante hacer alianzas estratégicas no sólo con actores del poder ejecutivo central, sino también con autoridades municipales, regionales, sociales, económicas y productivas. Se trata de ampliar el espectro de pertinencia a los nuevos grupos emergentes del cambio político y social de Bolivia, donde el sistema de partidos queda insuficiente.
 - Aunque el informe toca temas locales y regionales, además de ser presentado en todo la nación, en el interior del país se percibe que carece de la interpretación desde perspectivas regionales y locales.
 - Los entrevistados coinciden que existe una mayor apertura en los niveles subnacionales de gobierno a los aportes y propuestas del Informe de Desarrollo Humano que en otros ámbitos del sector público. Esto debido a que la agenda pública local está más necesitada de ideas y aportes imaginativos de gestión pública orientada a resultados importantes, por su cercanía a la ciudadanía. Sin embargo en el nivel nacional la agenda política y los altos niveles de desconfianza en los postulados ideológicos de una agenda productiva, no abre paso a permear ideas en los tomadores claves de decisión.
 - Es mejor trabajar con actores locales subnacionales, movimientos sociales y sectores organizados de la sociedad para posicionar desde ahí las propuestas de políticas públicas que podrían ser eventualmente apropiadas por los niveles nacionales.
 - Las entrevistas muestran altos niveles de prejuicios sobre quien escribe o dirige el Informe. Estos prejuicios pueden tener matices de machismo, u otros sesgos que no deben ser tomados en cuenta a la hora de evaluar la capacidad de los informes para generar ideas, propuestas y sobre todo debates relevantes a la agenda pública del país.
 - *La Otra Frontera* es un informe que ha generado mejores comentarios y retroalimentación que *Los Cambios Detrás del Cambio*. Parece que es debido, principalmente, a que este último Informe recién está en proceso de difusión.
 - Como es común en una fase inicial de lanzamiento de un documento nuevo, el Informe *Los Cambios Detrás del Cambio* ha generado debates y posiciones encontradas sobre la pertinencia de sus contenidos.
 - El título del último informe ha generado susceptibilidades y preocupaciones en varios entrevistados que sugieren que el título debió mantenerse como "La Nueva

Pirámide Social de Bolivia". Los argumentos coinciden en que *Los Cambios Detrás del Cambio* generan altas y confusas expectativas en un escenario polarizado. Los "oficialistas" señalan que esperaban una reseña completa y exitista de los cambios del proceso; los "opositores" que esperaban que se desnuden los cambios inexistentes en el proceso, entre otras observaciones de diferentes tendencias: Lo cierto es que todo Informe tiene críticas naturales de toda investigación, pero en el caso de *Los Cambios Detrás del Cambio* se evidencia que el título pudo afectar de alguna manera la pertinencia del Informe.

5.2. Respecto a relevancia

El análisis a la variable relevancia se refiere a la importancia de los temas en la agenda pública nacional. Se trata de evaluar la sintonía de los temas de cada Informe con las necesidades del proceso democrático boliviano y la demanda de políticas públicas. La relevancia de los temas en el contexto boliviano se define en base a las opiniones de los entrevistados, los documentos estudiados y las sistematizaciones concluidas en la primera parte del Informe.

El análisis de la relevancia desde una perspectiva de Valor Público y Capital Social se refiere a la capacidad de los temas del informe para generar debate, influenciar en la agenda pública, fortalecer la cultura democrática de derechos humanos y vincular los temas con los ODM.

El análisis nos lleva a las siguientes observaciones:

- Los Informes de Desarrollo Humano en general y en particular los informes evaluados, han tenido sosteniblemente una relevancia importante con impacto para generar debate y discusión sobre políticas públicas.
- Los informes analizados son un instrumento para aportar a la formulación de políticas públicas y la divulgación de principios a la sociedad.
- De acuerdo a los entrevistados y datos clasificados, *La Otra Frontera* ha generado un liderazgo en el debate sobre desarrollo productivo en el país influenciando a los principales espacios productivos.
- *La Otra Frontera* sirvió mucho para el trabajo periodístico, generando reportajes e incidencia sobre una nueva manera de enfocar la producción para el desarrollo.
- *La Otra Frontera* es considerado uno de los trabajos académicos más valiosos del país, y apreciado por algunos políticos y gestores públicos de diferentes sectores.
- *La Otra Frontera* amplió la visión sobre las potencialidades productivas de Bolivia dotando, al debate público y académico, herramientas objetivas y casos particulares de desarrollo productivo en un marco de competitividad alternativa a los modelos clásicos de desarrollo.
- El Informe descubrió, aclaró y desmitificó a nuevos actores productivos, generando interés y visibilidad de nuevos espacios de investigación y desarrollo empresarial.
- Para los entrevistados externos el informe goza de credibilidad e independencia en los datos que presenta.
- El Informe *La Otra Frontera* fue subutilizado por los tomadores de decisiones y según funcionarios de gobierno no representa un instrumento válido para el diseño de políticas públicas.
- El Informe *La Otra Frontera* es considerado por algunos miembros del gobierno como "neoliberal".
- La pertinencia de *La Otra Frontera* es mayor en esferas externas al PNUD que internas. Al interior de la institución se percibe como un documento importante pero ajeno.

- En cuanto a *Los Cambios Detrás del Cambio* los análisis son preliminares y tomando en cuenta que el mismo está en una etapa inicial de difusión es importante tomar los criterios como primarios y no definitivos.
- *Los Cambios Detrás del Cambio* tiene una pertinencia muy importante en el PNUD, los funcionarios de la institución consideran que ha mejorado el trabajo interno con el Informe y se han apropiado más de él que con el Informe anterior.
- Varios entrevistados y documentos señalan que *Los Cambios Detrás del Cambio* tiene un sesgo ideológico que afecta la pertinencia de los temas.

Las percepciones descritas arriba resumen las conclusiones sobre la relevancia de los informes analizados. Sobre las mismas se puede observar lo siguiente:

- Los Informes analizados continúan atrayendo el interés y relevancia igual que informes anteriores. Por lo tanto generan valor en diferentes espacios de la sociedad, y en el caso de *Los Cambios Detrás del Cambio* al interior del PNUD.
- La variable Relevancia es la más importante en el análisis prospectivo por ser el aspecto más destacado por los entrevistados. Sólo el PNUD Puede Hacerlo, es una frase obtenida recurrentemente de los entrevistados que refleja el excelente posicionamiento del Informe en la sociedad y la relevancia de sus contenidos en el debate público.
- Si se tuvieran que clasificar las variables analizadas en orden de importancia estratégica, se podría establecer que la Relevancia es la principal fortaleza del informe.
- La relevancia de los informe varía según el tema tratado y los públicos objetivos identificados. La relevancia de *La Otra Frontera* es mayor en las esferas empresariales y económicas que en el ámbito político y estatal.
- La relevancia de *Los Cambios Detrás del Cambio* es mayor al interior del PNUD por ser un documento interno de importancia para la estrategia institucional. Esta característica puede afectar la relevancia hacia afuera del PNUD pero complementa debilidades de anteriores informes.
- El valor público creado por los Informes es complementario a la historia del Informe de Desarrollo Humano. Suman nuevos espacios de alcance a sectores económicos y productivos como hacia el interior de la institución.
- El capital social del Informe de Desarrollo Humano ha aumentado con los nuevos informes pero es fundamental revisar las alianzas y redes construidas en el tiempo para mantener el capital social, fortaleciendo los antiguos y nuevos grupos de interés.

5.3. Respecto a eficacia

La variable de eficacia se refiere a los mecanismos y herramientas de los informes para mejorar el impacto y difusión de principios y contenidos de sus productos. Analiza formatos de productos, estrategias de comunicación, alianzas estratégicas de actores, planificación del proyecto, resultados obtenidos, etc.

Esta variable resulta fundamental en el análisis de generación de valor. De acuerdo al marco teórico de Valor Público y Capital Social, es tan importante la gestión administrativa de un proyecto como su administración política e institucional. Con esta perspectiva el análisis del valor público y capital social que genera el Informe está relacionado directamente con la eficacia de su implementación y acción de relacionamiento estratégico para su apropiación.

Para el análisis es importante destacar y explicar dos conceptos esenciales:

- **Socialización de información.-** Se refiere a la capacidad de difundir los contenidos del informe en la sociedad para que los grupos de interés estén enterados de su existencia e importancia.
- **Internalización.-** Se refiere a la capacidad de impacto de los contenidos de los informes en el debate público y social del país. La gente puede conocer un Informe pero no haber internalizado los contenidos. Esto se refiere en el lenguaje pedagógico escolar a lo siguiente: los profesores primero socializan la información para luego trabajar con los alumnos mediante casos, ejemplos y prácticas en la internalización de la materia. Internalizar el informe significa lograr que los actores o grupos objetivos utilicen los contenidos y propuestas como herramientas de trabajo. Para lograr resultados a este nivel es importante tomar en cuenta que se deben hacer estrategias de comunicación para la socialización, articulación e internalización del Informe. Este esfuerzo requiere una planificación simple pero complementaria a la desarrollada en los casos analizados.

El Informe de Desarrollo Humano ha ido evolucionando con los años liderando la innovación para ampliar el impacto de sus documentos.

- Se han ampliado los medios de difusión del informe para llegar a más públicos.
- En la actual coyuntura, se percibe que el informe *La Otra Frontera* ha disminuido su incidencia en las políticas públicas por que el sector público ha priorizado una agenda política con altos prejuicios para discutir sobre políticas productivas en términos de competitividad.
- El informe *La Otra Frontera* no ha logrado incidir con su propuesta en la agenda del gobierno, pero podría tener gran impacto en niveles de gobierno subnacionales regionales y municipales.
- La incidencia en el mundo académico también ha disminuido con relación a otros informes debido a la priorización de redes con actores productivos. Es importante no sacrificar aliados estratégicos logrados anteriormente para llegar a nuevos, por lo tanto es necesario seguir cultivando las relaciones con la academia de una mejor manera.
- El 20% de los entrevistados no conocían ninguno de los informes evaluados, a pesar que estas personas ocupan cargos importantes o son referente de opinión.
- Aunque ha llegado e influido en líderes productivos, no ha llegado a los actores productivos de base. Es importante trabajar en alianzas con interlocutores válidos para públicos de base y diversificar los productos en base al lenguaje y códigos de comunicación del Informe.
- Una mayoría que conocía los informes evaluados, no conocían ni tenían referencia de los productos complementarios.
- El Informe ha prescindido de espacios de coordinación como Consejos Consultivos u otros. Los consejos consultivos y los talleres internos en el PNUD son importantes para generar credibilidad y evitar susceptibilidades sobre el trabajo del informe.
- Las alianzas estratégicas con el gobierno no fueron suficientes ni permanentes para generar una incidencia más efectiva en las políticas públicas. Si bien se hizo un esfuerzo extraordinario con varios funcionarios de alto nivel, la rotación de autoridades, y la agenda política de corto plazo, han perjudicado la gestión con el gobierno.
- Fallaron los interlocutores y aliados en el gobierno con capacidad de decisión, Calos Romero, Ministro de desarrollo Rural y Medio Ambiente que se apropió del trabajo de

La Otra Frontera fue cambiado, dejando sin efecto todos los acuerdos previos logrados.

6. Recomendaciones

Esta propuesta está basada en la premisa que el Informe de Desarrollo Humano es un activo extraordinario del PNUD y fortalece su capacidad de generar Capital Social.

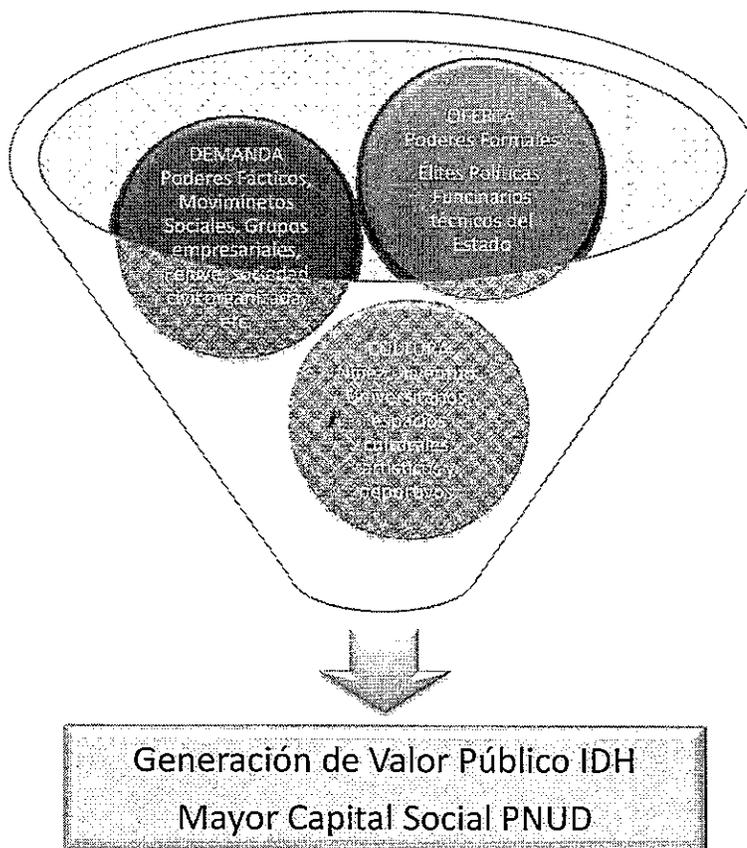


El análisis del valor público creado identifica al Informe de Desarrollo Humano como un actor estratégico para fortalecer el capital Social del PNUD.

Para lograr fortalecer la generación de valor público del Informe de Desarrollo Humano es fundamental fortalecer la eficacia en la planificación del mismo orientando su impacto a resultados específicos en grupos de interés identificados.

Consideramos que el potencial para generar Valor Público y Capital Social del PNUD, como resultado de la publicación de los informes de desarrollo humano, está abierta la posibilidad de influir en las políticas públicas bolivianas en tres ámbitos:

- EN LA OFERTA DE POLITICAS PÚBLICAS. Con las elites, tanto políticas como académicas y de opinión, mediante la difusión de los informes en su totalidad como una fuente de información técnica muy pertinente y relevante.
- EN LA DEMANDA DE POLITICAS PÚBLICAS. Con grupos organizados de la sociedad y sus actores claves, con la difusión de los aspectos más sobresalientes del contenido técnico, dirigido a la particularidad del grupo social, y la difusión de los principios de desarrollo humano.
- EN LA CULTURA DE POLITICAS PÚBLICAS. Con la sociedad en su conjunto mediante la difusión de los principios de desarrollo humano, usando programas educativos, herramientas de comunicaciones innovadoras y de gran alcance adecuadas al público objetivo.



Las recomendaciones siguientes están planteadas de acuerdo a los esquemas de Oferta, Demanda y Cultura:

La Relevancia de los informes es la variable más importante en el posicionamiento estratégico y generación de valor, Es la variable que mayor valor genera por su prestigio en todos los ámbitos de la sociedad boliviana. Es fundamental tomar en cuenta que este activo institucional debe ser priorizado en cualquier estrategia como un valor mayor del Informe.

La Relevancia responde a variables internas del Informe: Equipo Técnicos, capacidad de lectura de la realidad y datos plurales y objetivos mientras que la variable de Pertinencia responde a factores exógenos y externos del Informe.

La Pertinencia es una variable que depende de actores políticos sociales y económicos, para mejorar su incidencia se debe fortalecer la variable de eficacia con una planificación que permita identificar los resultados en base a las tres categorías propuestas de Oferta Demanda y Cultura. Se trata de focalizar el trabajo del informe a resultados concretos en públicos objetivos. Para potenciar la influencia en políticas públicas se deben hacer productos ejecutivos para funcionarios públicos, con lenguaje de gestión pública más que académica y formatos cortos y prácticos para la toma de decisiones ejecutivas. En el caso de la demanda de deben hacer productos simples masivos y con lenguaje acorde a la sociedad civil para que los líderes civiles, locales y gremiales puedan utilizar los mensajes

como herramientas de demanda de políticas públicas. En el caso de la cultura se trata de trabajar en la educación y promoción de valores en la juventud y espacios educativos para promover los mensajes del informe en formato de valores y herramientas de promoción de los derechos humanos en el país. Se trata de complementar los esfuerzos focalizados para los ejecutivos que hacen la oferta de políticas públicas, para los demandantes de políticas públicas en la sociedad civil, mediante una promoción de valores que le dan respaldo a las propuestas desarrolladas. Con este enfoque se fortalece la capacidad de generar valor público del Informe mediante la focalización de públicos objetivo y el desarrollo de campañas de comunicación específicas.

Un aspecto a tomar en cuenta es que el uso de un acrónimo IDH para identificar al Informe genera confusión, por ejemplo con: el Impuesto Directo a los Hidrocarburos y el Índice de Desarrollo Humano. Esta confusión surge porque se ha identificado que los entrevistados reconocen al Informe como Informe de Desarrollo Humano y no como IDH. La marca IDH está posicionada principalmente al interior del PNUD como una herramienta abreviada para identificar al Proyecto del Informe.

La eficacia del informe requiere fortalecer su planificación para mejora lo siguiente:

Formato de los productos: Crear productos para cada grupo objetivo en base a las redes y prioridades que cada actor tiene. Se deben crear productos académicos para los espacios técnicos, ejecutivos para los grupos de decisión pública. Temáticos, para los actores de la demanda y educativos para los jóvenes y otros de la cultura donde se difundan principios y valores de los informes.

Lenguaje de los Productos: Los productos deben ser redactados en lenguajes y códigos acordes a los grupos objetivos de interés planificado. Por ejemplo: no se puede utilizar el mismo "power point" de presentación del informe en diferentes regiones o diferentes escenarios académicos políticos y educativos.

Periodicidad: Los productos deben ser constantes y diversos a lo largo de la elaboración del informe. Se podrían publicar los capítulos por separado generando alianzas estratégicas con cada tema en diferentes espacios de la sociedad, para que posteriormente el Informe sea presentado como una suma de esfuerzos intelectuales diversos conocidos por la sociedad e internalizados en con un tiempo prudente.

Redes: Cada subproducto del informe responde o podría apelar a grupos de interés diversos por lo que es importante enfocar cada iniciativa a los principales aliados potenciales para involucrarlos en la elaboración y posicionamiento de las ideas de políticas públicas. De igual manera la alianza con la academia, universidades colegios y e instituciones públicas de educación podrían desarrollar programas educativos con materiales del informe que socialicen los valores identificados.

Institucionalizar el Informe: El Informe ha logrado grades avances gracias a los diferentes líderes que tuvo, generando en la actual coyuntura el momento ideal para institucionalizar su trabajo mediante el aprendizaje de todo lo logrado hasta la fecha y canalizarlos en un modelo de trabajo hacia futuro. Es importante hacer un alto en el camino para recoger las mejores experiencias logradas, priorizar los temas que mantienen relevancia y "aggiornar" la experiencia con la agenda actual del país.

"Sólo el PNUD puede hacerlo..." La frase citada explica el potencial del PNUD para articular, mediante el Informe de Desarrollo Humano, a los principales académicos del país

para desarrollar una alianza con instituciones y académicos en Bolivia y el mundo tendiente a lograr el espacio de investigación más importante del país.

7. Lecciones aprendidas

El siguiente resumen puntualiza los hallazgos principales de las entrevistas con relación al futuro del Informe:

- Dado que el Informe de Desarrollo Humano es el documento académico de mayor prestigio, impacto, difusión y credibilidad en el país en la actualidad se ha demostrado que es posible crear un instrumento de posicionamiento, prestigio, generación de valor público y construcción de capital social para la institución.
- Los datos del Informe de Desarrollo Humano son útiles, relevantes y pertinentes. Sus resultados se utilizan como elementos de consulta y respaldo creíbles para reportajes, columnas de opinión, investigaciones, propuestas de política pública y debates.
- La información que se provee es valiosa para tomar decisiones más informadas y orientar sobre temas de la agenda nacional. La calidad técnica y plural de los datos es fundamental para mantener el impacto y prestigio del Informe.
- El Informe ha ido fortaleciendo, con los años, su capacidad de difusión, llegada e impacto en la sociedad boliviana, para convertirse en un documento de amplia difusión y comentario.
- El Informe representa una extraordinaria inversión económica que necesita validar la importancia y eficacia del retorno sobre la inversión para la institución, por lo tanto lograr un indicador efectivo para tal efecto requiere de una planificación cuidadosa y creativa.
- El Informe ha generado prestigio para el PNUD que lo proyecta como un actor neutral con credibilidad y profesionalismo para orientar en la toma de decisiones, en la gestión pública y otros ámbitos.
- Es una marca registrada en el inconsciente colectivo de los académicos, consultores, profesionales del sector público y otros organismos, que vincula al PNUD conceptualmente con: Pluralismo, Objetividad, Neutralidad, Profesionalismo y Calidad.
- Es un espacio de innovación académica en procesos de difusión y concertación de ideas. Es un referente para otros proyectos e iniciativas que recogen de su experiencia ideas y ejemplos para producir ideas con impacto.
- Es importante cuidar los aliados logrados en el pasado en las diferentes etapas de crecimiento manteniendo comunicación y actividades con ellos.
- Es importante trascender a través de los aliados estratégicos y de otros programas del PNUD a nuevos espacios, fortaleciendo el capital social e institucional del PNUD, a través del Informe de Desarrollo Humano tratando de evitar la duplicación de esfuerzos.
- Es importante fortalecer la Planificación del Informe para determinar el Valor Público que se busca generar en base a un enfoque de potenciamiento del Capital Social de la institución. Para esto será fundamental determinar indicadores de medición en la etapa de planificación.
- Para ordenar el proceso de planificación y evaluación del informe puede resultar importante planificar el trabajo en base a tres dimensiones identificadas por los entrevistados y clasificadas por los Informes como: Oferta, Demanda y Cultura.
- La pertinencia es una variable difícil de controlar.
- La relevancia es una variable fundamental para el Informe.
- La eficacia es una variable en permanente evolución y aprendizaje.

- Para medir el Efecto Planificado es importante definir indicadores concretos. No se puede mejorar lo que no se puede medir.
- Si bien la pertinencia del informe ha ido disminuyendo, eso no quiere decir que sea mala. Mientras más vanguardista se es, eso puede tener un costo en la pertinencia: el tema propuesto por *La Otra Frontera*, no coincidía con el momento político de la discusión y el debate, los temas productivos no eran el corazón de la agenda del momento.

Alternativas de actividades para el Trabajo Futuro

Del estudio realizado quedan varios puntos centrales de análisis que pueden ser desarrollados en forma de una propuesta para el trabajo futuro del PNUD en torno al Informe de Desarrollo Humano.

Planificación del Informe de Desarrollo Humano

Una de las principales conclusiones del informe se refiere a la necesidad de mejorar la planificación del Informe de acuerdo a criterios de resultados específicos e indicadores que permitan validar la inversión económica, el impacto de su trabajo y la influencia en el país en diferentes niveles.

Se trata de fortalecer la planificación recogiendo experiencias anteriores que han cambiado en los últimos años como la creación de un consejo consultivo y una red interna en el PNUD que se involucre en la planificación del Informe.

Las herramientas de Valor Público y Capital Social descritas en el punto 4.3 de este informe son valiosas para guiar el trabajo de planificación, orientar el proceso a resultados específicos de generación de valor público y ayudar al Informe a orientar su trabajo a resultados concretos. Se trata en primera instancia de definir el valor público que se desea generar, las redes y actores necesarios para lograr ese objetivo y los indicadores específicos que medirán y validarán el trabajo realizado. Sin este esfuerzo inicial es muy difícil hacer evaluaciones de medio término y finales para medir los resultados y el impacto real de la inversión en el proyecto y su rentabilidad institucional.

Sobre Relevancia y Pertinencia del Informe

En el proceso de planificación existirá un permanente dilema que debe elegir entre relevancia o pertinencia para cada producto del informe. A mayor relevancia existen sacrificios en la pertinencia y viceversa. Estas decisiones deben ser tomadas con la convicción de que una variable puede ser más importante que la otra según el caso, el tema y el público objetivo.

Para ser más relevantes y pertinentes se recomienda diversificar los productos a diferentes actores. En la coyuntura actual puede ser muy difícil ser pertinente a nivel del gobierno nacional, pero existen otros escenarios de acción en los niveles sub-nacionales y en la sociedad civil. En consecuencia es necesario orientar los productos a públicos específicos.

El estudio ha identificado tres niveles diferentes de público objetivo para el Informe de Desarrollo Humano: los Oferentes de políticas públicas, los demandantes de políticas públicas y los agentes culturales de la política pública. Cada grupo tiene códigos y lenguajes diferentes, así como canales de comunicación e institucionales diversos. Por lo tanto no se puede usar el mismo producto para llegar a cada grupo. En consecuencia se recomienda hacer productos diversos para cada objetivo, generando versiones multimedia, artísticas, académicas, etc. La

diversificación de productos hará más relevante y pertinente al Informe en diferentes niveles de la sociedad que juntos irán sumando un valor público mayor y una red social y capital social más importante que el actual. El trabajo del Informe ya realiza este tipo de esfuerzos, pero necesitan ser planificados y coordinados en una estrategia integral.

Sobre Eficacia

Para mejorar la eficacia del informe las herramientas del anterior acápite son un punto de partida sobre la cual debe llevarse adelante un trabajo permanente y ágil en el tiempo. El concepto de presentar un Informe bianual, debe combinarse o cambiarse a productos periódicos que juntos suman un trabajo general de largo plazo. Se trata de elaborar y presentar cada capítulo del informe poco a poco para sumar redes y aliados diversos en cada tema que irán sumando ideas y resultados en el tiempo.

Se propone definir ejes temáticos del informe para vincularlos a grupos objetivos concretos para cada tema y que estos grupos se conviertan en los interlocutores ante otros públicos y actores relevantes. Esto implica que la estrategia de comunicación del informe es una tarea permanente desde el inicio que necesita una coordinación efectiva y constante con el equipo redactor, generando productos comunicacionales permanentemente.

Sobre las prioridades temáticas

El estudio tiene como una de sus grandes conclusiones lo siguiente: el tema de mayor importancia para la investigación es el Desarrollo productivo, seguido de Bienestar social, Desarrollo institucional, Desarrollo democrático y Medio ambiente - agenda global. Estos datos extraídos de una lectura transversal a los entrevistados resumen una agenda tentativa plurianual de investigación para el Informe de Desarrollo Humano.

Otra conclusión contundente que respalda las acciones propuestas es: "Se deben mejorar las estrategias de comunicación y alianzas estratégicas". Esto implica ampliar el universo de aliados y capital social, generando valor público con mayor eficacia en espacios mayores. Es muy importante tomar en cuenta que debe haber un cambio cualitativo en la planificación del informe para gestionar con mayor eficacia el capital social adquirido con los años.

Los entrevistados sugieren continuar con el trabajo realizado por el Informe de Desarrollo Humano "aggiornando" los temas de anteriores trabajos para vincularlos al proceso de cambio y atender la demanda de la agenda temática.

Por último se recomienda, con especial relevancia, mantener la imparcialidad en el trabajo y la investigación para continuar siendo el principal espacio de encuentro y debate plural sobre los temas más importantes de la agenda boliviana.

"Solo el PNUD Puede Hacerlo". PNUD - Informe de Desarrollo Humano es la marca más importante de investigación y recomendación sobre políticas públicas en el país. Los entrevistados consideran y relacionan al PNUD con un agente institucional que alberga al mejor equipo académico del país gracias a su capacidad de convocatoria. Esta marca tiene un gran valor intangible y seguramente monetario que debe ser medida por indicadores planificados para futuros informes. Para realizar una relación entre inversión y resultados es fundamental tomar en cuenta el valor de la marca PNUD, su Capital Social y posicionamiento en la sociedad boliviana.

Finalmente, como provocación al debate y análisis interno en el PNUD se plantea un dilema final de trabajo sobre el formato más efectivo para llevar adelante el trabajo de investigación y posicionamiento de propuestas para políticas públicas en la sociedad.

1. La primera opción plantea al Informe de Desarrollo Humano convertirse en un articulador de expertos e instituciones académicas calificadas con un equipo de coordinación académica que encarga investigaciones en diferentes temas de la agenda país, mediante alianzas con instituciones de todo tipo que le permiten ampliar el universo de impacto e influencia, generando mayor valor y capital social. Este enfoque posiciona al Informe de Desarrollo Humano como un impulsor clave de la investigación y la institucionalidad académica en Bolivia. Esto potencia la investigación en el país especialmente desde las Universidades de forma desconcentrada, para canalizar los resultados de la investigación hacia propuestas de políticas públicas. Estas propuestas estarían dirigidas a las entidades que hacen a la Oferta, la Demanda y los Agentes culturales de políticas públicas. En esta alternativa el PNUD delega la labor de investigación a las universidades para focalizar su trabajo en la articulación de propuestas y priorización de una agenda de trabajo orientada a resultados.

Para lograr este cometido el PNUD deberá tener un segundo equipo ejecutivo de diseño, promoción, publicación y marketing de los productos, que convierta la investigación, mensajes y propuestas en elementos de alto impacto. Este equipo debería ser interdisciplinario y creativo para generar un mayor valor público en los productos obtenidos. Esto implica perder el liderazgo académico para asumir y fortalecer un liderazgo articulador, plural y equilibrado como agente de encuentro.

Este enfoque asume que el período de liderazgo académico del Informe de Desarrollo Humano se ha agotado por los diferentes documentos e investigaciones que hoy en día se vienen realizando en otros programas del PNUD, en la academia y otras instituciones. Esta constatación obliga al Informe a repensarse para seguir manteniendo un liderazgo nacional. La idea de "Sólo el PNUD puede Hacerlo" se refiere hoy en día a su capacidad de articulación y encuentro para generar paz y diálogo, antes que a su capacidad de investigación y diseño de propuestas de políticas públicas. Se trata de utilizar el extraordinario capital social acumulado con los años para potenciar el diálogo, la investigación y la cooperación interinstitucional del país en objetivos comunes de propuestas de políticas públicas, para ordenar estas propuestas en productos efectivos, simples de alto impacto.

El costo de esta alternativa es que la gloria y prestigio de los temas propuestos serían compartidos con otras instancias académicas, disminuyendo el prestigio de expertos y originalidad clásica. Sin embargo, en contrapeso se logra llevar al Informe de Desarrollo Humano a una nueva etapa de liderazgo y crecimiento acorde a los cambios que vive el país.

2. La otra opción posible en el enfoque de trabajo hacia adelante tiene que ver con mantener el liderazgo académico y de investigación centralizado al interior del PNUD mediante un amplio equipo interdisciplinario estrella de expertos que genera varios productos diversos y otro equipo de Publicación, Comunicación y Difusión que convierte la investigación en productos de llegada efectiva y alcance a los públicos objetivo: demandantes, ofertantes y agentes culturales de políticas públicas. Con este enfoque se mantiene la innovación de temas desde el PNUD promoviendo el debate público, pero compitiendo con otros espacios emergentes en el propio PNUD, las

universidades, ONG y otras agencias de cooperación. En este escenario el capital social generado por los informes incrementaría el ya acumulado por el PNUD de forma tradicional asegurándose de aprender de errores del pasado para mejorar la eficacia y redes de alianzas con actores estratégicos que permitan multiplicar los esfuerzos desarrollados.

Este enfoque más clásico necesita de cambios importantes en la forma de hacer los productos, la planificación de los mismos y las alianzas estratégicas con actores del entorno público, social y privado. Así mismo requiere de una fuerte articulación con otras unidades del PNUD que hacen investigación similar para evitar susceptibilidades y competencias desleales en un objetivo común de aporte al desarrollo y promoción de derechos humanos en Bolivia.

En cualquier escenario el PNUD debe asegurar que el Informe se mantenga como una referencia nacional, fortaleciendo la imagen de la institución con la credibilidad y prestigios creados con los años y aumentando el Capital Social para convivir y sembrar Paz en Bolivia. Las entrevistas develan con claridad el alto prestigio del trabajo realizado por el PNUD mediante el Informe de Desarrollo Humano, las grandes expectativas sobre su trabajo y la apertura a recibir su información como una herramienta importante de trabajo y diálogo político, social y económico.

ANEXOS

ANEXO 1: Lista de personas a entrevistar

| | Nombre | Cargo | Institución | Sector | Lugar |
|----|---------------------------------|--|--|--|--------------|
| 1 | Gabriel Loza | Ex Presidente a.i. Ex Director UDAPE | Banco Central de Bolivia | Gobierno | LPZ |
| 2 | Héctor Arce | Presidente | Cámara Diputados | Gobierno | LPZ |
| 3 | Juan Carlos Pinto | Asesor General | Vicepresidencia del Estado Plurinacional | Gobierno | LPZ |
| 4 | Gabriela Montaña | Senadora | Movimiento al Socialismo | Gobierno | LPZ |
| 5 | Antonia Rodríguez | Ministra | Min. Desarrollo Prod. y Eco. Plural | Gobierno | LPZ |
| 6 | Fernando Landa | Subdirector Política Social | Unidad de Análisis de Política Económica, UDAPE | Gobierno | LPZ |
| 7 | Fernando Soruco y Abdón Vásquez | Técnicos Área Desarrollo Tecnológico y Productividad | Viceministerio Micro y Pequeña Empresa | Gobierno | LPZ |
| 8 | Regula Chávez | Directora | COSUDE | Cooperación | LPZ |
| 9 | To Tjoelker | Jefa de Cooperación | Embajada de Holanda | Cooperación | LPZ |
| 10 | Carmen Beatriz Rufz | Experta en Movimientos Sociales | Instituto para el Desarrollo Rural de Suramérica (IPRDS) | Cooperación | LPZ |
| 11 | Aristides Echevarría | Agregado Político | Embajada de Cuba | Cooperación/Gobierno | LPZ |
| 12 | Fernando Calderón | Consultor | Ex Coordinador IDH/PNUD | Cooperación | LPZ |
| 13 | George Grey | Experto en desarrollo humano | | Cooperación | LPZ |
| 14 | Eduardo Bracamonte | Director | Cooperación Canadá | Cooperación | LPZ |
| 15 | Eduardo Forno | Director | Conservación Internacional | ONG | LPZ |
| 16 | María René Duchén | Presentadora | Radio Láser 98 | Medios | LPZ |
| 17 | José Antonio Quiroga | Director | Nueva Crónica | Medios | LPZ |
| 18 | Andrés Gómez | Director | ERBOL | Medios | LPZ |
| 19 | Gilberto Hurtado | Consultor Experto en Competitividad | | Empresa | LPZ |
| 20 | Germán Antelo | Senador | PPB-CN | Otras fuerzas Pol. | LPZ |
| 21 | Soledad Chapetón | Vicepresidente Ex candidata Alcaldía de El Alto | Unidad Nacional | Otras fuerzas Pol. | LPZ, El Alto |
| 22 | Carlos Moscoso | Responsable de producción | Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo, ASARBOLSEM | Productor | LPZ |
| 23 | Edmundo Janco | Gerente Comercial | Agroindustrias EL CEIBO | Productor (caso de estudio CACAO ORGANICO) | El Alto, LPZ |
| 24 | Miguel Choque Llanes | Presidente | ANAPQUI | Productor | LPZ |
| 25 | Manuel Salvatierra | Ex Presidente | COINACAPA | Productor (caso de estudio CASTAÑA) | LPZ |

| | | | | | |
|----|-------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------------|-----|
| 26 | Erlan Gamarra | Gerente General | Empresa Boliviana de Almendras y Derivados (EBA) | Productor (caso de estudio CUPUAZU) | LPZ |
| 27 | Francisco Mollo | Presidente | AOPEB | Productor | LPZ |
| 28 | Carlos León | Presidente | CIOEC | Productor | LPZ |
| 29 | Gonzalo Chávez | Director | MpD-UCB | Academia | LPZ |
| 30 | Marco Antonio Fernández | Director Competitividad | MpD-UCB | Academia | LPZ |
| 31 | Gover Barja | Director GPP | MpD-UCB | Academia | LPZ |
| 32 | Eduardo Rodríguez | Decano Facultad Derecho | UCB | Academia | LPZ |
| 33 | Fernanda Wanderley | Subdirectora de Investigación | CIDES UMSA | Academia | LPZ |
| 34 | Gonzalo Calderón | Coordinador de Programas | PNUD | PNUD | LPZ |
| 35 | Cielo Morales | | PNUD | PNUD | LPZ |
| 36 | Armando Ortuño | | PNUD, Gobernabilidad | PNUD | LPZ |
| 37 | Yoriko Yasukawa | Representante | PNUD | PNUD | LPZ |
| 38 | Rocío Chaín | | PNUD | PNUD | LPZ |
| 39 | Christian Darras | Representante | OPS/OMS | Agencias ONU | LPZ |
| 40 | Elisa Panades | Representante | FAO | Agencias ONU | LPZ |
| 41 | Jonathan Lewis | Representante | UNICEF | Agencias ONU | LPZ |
| 42 | Andrea Urioste | Coordinadora Programa Biocomercio | FAN | ONG | SCZ |
| 43 | Carlos Dabdoub | | Gobernación de SCZ | Otras fuerzas Pol. | SCZ |
| 44 | Eduardo Paz | Presidente | CAINCO | Empresa | SCZ |
| 45 | Gary Rodríguez | Gerente | IBCE | Empresa | SCZ |
| 46 | Carlos Valverde | Independiente | Medios | Medios | SCZ |
| 47 | Maggy Talavera | Directora | Semanario Uno | Medios | SCZ |
| 48 | José Poma Cusi | Gerente | Poder y Placer | Medios | SCZ |
| 49 | Guísela López | Coordinadora Regional | Canal 7 | Gobierno/Medios | SCZ |
| 50 | Carlos Hugo Molina | Presidente | CEPAD | Academia | SCZ |
| 51 | José Minterbau | Director de Carrera Sociología | UAGRM | Academia | SCZ |
| 52 | Jerjes Justiniano | Rector | Universidad Nacional Ecológica | Academia | SCZ |
| 53 | Fernando Mayorga | Director | UMSS-CESU | Academia | CBB |
| 54 | Ricardo Nogales | Jefe de carrera Economía | Universidad Privada Boliviana | Academia | CBB |
| 55 | Roberto Laserna | Consultor | Fundación MILENIO | Academia | CBB |
| 56 | Manuel Olave Sarmiento | Rector | UPB | Academia | CBB |
| 57 | Juan Cristóbal Soruco | Director | Los Tiempos | Medios | CBB |
| 58 | Edmundo Novillo | Gobernador | Gobernación de Cochabamba | Gobierno | CBB |
| 59 | Alberto Borda | Secretario Planificación | Gobernación de Cochabamba | Gobierno | CBB |
| 60 | Goran Vranicic | Presidente | CANEB | Empresa | CBB |

**GUÍA DE ENTREVISTAS: EVALUACIÓN DE EFECTO PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA PAÍS
2008-2012**

Nombre del entrevistado: _____

Cargo: _____ Institución: _____

Fecha: ____ / ____ / ____ Responsable: _____

1. ¿Qué documentos conoce?

R.-

- a) Informe temático sobre Desarrollo Humano *La Otra Frontera*
- b) Cuaderno de Futuro *Conflictos y potencialidades de los recursos naturales en Bolivia*
- c) Radionovela musical *La Otra Frontera*
- d) Crónicas y documental de *La Otra Frontera*
- e) Cuaderno de bolsillo *Historias de éxito La Otra Frontera*
- f) Informe Nacional sobre Desarrollo Humano *Los Cambios Detrás del Cambio*

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

2. ¿Cómo se enteró de ellos?

R.- _____

3. ¿El informe o los productos cambiaron su percepción sobre algún tema en especial?

R.-

SI NO

¿Cuáles? _____

4. ¿Qué palabras, frases o conceptos identifica Usted con el informe?

R.- _____

5. ¿Qué beneficio o valor considera tienen para su trabajo?

R.- _____

6. ¿Qué beneficio o valor considera tiene para el país?

R.- _____

7. ¿Usted considera que el informe ha incidido en las políticas públicas de Bolivia?

R.-

SI NO

¿Por qué y cómo? _____

8. ¿Qué temas cree Usted deberían ser abordados por el IDH para futuros informes?

R.- _____

9. ¿Qué elementos deberían mejorarse y/o incorporarse a su proceso de difusión y socialización?

R.- _____

10. ¿Qué recomendaciones daría al IDH del PNUD para futuros informes?

R.- _____

ANEXO 3: Matriz de transcripción de entrevistas: Pertinencia

| ENTREVISTADO | Variable Pertinencia |
|---|---|
| José Minterbaun Director Carrera Sociología UAGRM | Se trabajan temas oportunamente |
| José Pomacusi Gerente Poder y Placer | Sirvió para reafirmar algo que estábamos empezando a percibir respecto a un nuevo modelo de desarrollo |
| Andrea Urioste Coordinadora Programa Biocomercio FAN | Trató un tema que era aislado a solo grupos y lo puso en la agenda nacional |
| Eduardo Paz Presidente CAINCO | Reforzó y acentuó el discurso de desarrollo con nuevos actores. Alineó intereses |
| Gisela López Directora Regional Santa Cruz Canal 7 TVB | Hizo evidente un nuevo modelo de desarrollo que se está implantando en zonas del país |
| Jerjes Justiniano Rector Universidad Nacional Ecológica* | La temática es de interés y de trabajo de muchas organizaciones incluyendo la Universidad Nacional Ecológica |
| Magy Talavera Directora Semenario Uno | Conocernos más y mejor en lo productivo |
| Roberto Lasserna Fundación Milenio | Los informes se caracterizaron por un tono de optimismo con el futuro. Los principios de Desarrollo Humano. En su momento motivó la creación del Ministerio de Desarrollo Humano y luego el de Desarrollo Sostenible y el uso de los indicadores de desarrollo humano. La Otra Frontera resultó marginal en medio del auge de la explotación tradicional de los RRNN. A ratos se hace mucho esfuerzo por resultarle pertinente al gobierno. |
| Goran Vranicic Presidente CANE* | Se percibe algún sesgo oficialista. Antes influía más. Depende del peso de los investigadores |
| Alberto Borda Sec. Planificación Gobernación de Cochabamba | El "vivir bien" incluye al DH pero solo como uno de sus muchos componentes. En el gobierno actual, cuanto más madures política de las entidades menor posibilidad de ser influenciadas |
| Ricardo Nogales Jefe de carrera de economía UPB | Ha sido pertinente para sectores productivos |
| Fernando Landa Subdirector Política Social de UDAPE | Muy útiles y valiosos para entidades técnicas como UDAPE por los datos estadísticos, se usan para complementar la información que ellos elaboran y para responder a demandas de información de los tomadores de decisión. |
| Eduardo Rodríguez Veltzé Decano Derecho UCB | La falta de tratamiento de la temática relacionada con las normas y leyes los hace menos pertinentes. Además que se difunde en un ámbito relativamente reducido. En el pasado era más fácil que sea pertinente, hoy el nivel de sofisticación es muy bajo en las entidades públicas |
| Marco Antonio Fernández Director Competitividad MpD-UCB | Se escucha en foros y eventos relacionados con lo productivo, que los términos propuestos en el informe han sido asimilados o incorporados en el lenguaje y discurso de entidades y personas relacionadas con lo productivo. El incidir en las políticas públicas continúa siendo un desafío, pero hoy parece mucho más difícil. |
| Gover Barja, Coordinador de Maestría MpD-UCB | Antes se influía más en la agenda y la definición de temas relevantes, hoy existe mayor soberanía en la definición de las políticas de gobierno. Pero se estarían abriendo nuevas posibilidades de influir ya que el gobierno se está abriendo al apoyo en la gestión |
| Gonzalo Chávez Director EPC, MpD-UCB | El informe es pertinente para los equipos técnicos que están alejados de la ideología. El último informe tiene un sesgo muy marcado por la ideología del gobierno y eso le ha quitado importancia para los analistas e investigadores. Los informes han ido perdiendo su capacidad de influir en los tomadores de decisiones |
| Fernanda Wanderley Subdirectora de Investigación CIDES UMSA | Los informes generan mucha expectativa, tienen mucha visibilidad lo que hace que muchos los busquen para referencia en el trabajo relacionado con temas de desarrollo y así influyen en las decisiones, posiblemente sin que se reconozca públicamente. La Otra Frontera ha sido tomada como referencia y propuesta de los sectores a los que involucra |
| Gilberto Hurtado | La agenda del gobierno no incluye temas de producción o productividad como lo más importante, |

| ENTREVISTADO | Variable Pertinencia |
|--|---|
| Experto en competitividad | ni se ha percibido como abierta a ser influenciada por propuestas de organismos externos como lo es el PNUD. Pero la segunda gestión del gobierno tiene que concentrarse en la gestión y aquí se hace evidente la falta de propuesta productiva y esta es una gran oportunidad para que el informe sea tomado en cuenta e influya en las políticas públicas. Esto exige mucha persistencia. Aunque se debe tener en cuenta que nunca es solo un hecho o producto el que gatilla una política pública sino que son varios hechos y esfuerzo en los que hay que persistir |
| George Gray Molina Experto en desarrollo humano | Responde a la necesidad de ir más allá de la reforma del Estado y continuar con una política productiva sostenible. Fue consensuado con Ministros como Carlos Romero, pero los temas productivos no están en la agenda prioritaria. |
| Aristides Hechavarría Agregado Político Embajada de Cuba en Bolivia* | La sintonía política del IDH debe corresponder con los intereses del proceso de cambio y del gobierno de Evo Morales |
| Juan Carlos Pinto, Vicepresidencia de la República (VP) | Los tiempos donde el IDH influía en todos los ámbitos del gobierno han terminado, ahora nosotros sabemos lo que queremos y necesitamos hacer por el país, si el IDH nos ayuda a tener mejor información, será tomado en cuenta, sino no. Hemos ayudado a varios seminarios y eventos de difusión como a otros programas y productos relevantes |
| To Tjoelker Jefe Cooperación Embajada de Holanda | N/A |
| Andrés Gómez Director ERBOL* | Son informes que nos sirven para acompañar los temas de coyuntura con datos claros que confirman sospechas e intuiciones sobre el proceso de cambio y otros temas |
| Cielo Morales PNUD | Varios actores se apropiaron de los informes espacialmente del IDH. Productores y varios actores se han sumado a un nuevo debate sobre desarrollo pero queda mucho por hacer. El gobierno es inestable y no permite establecer alianzas duraderas. |
| Armando Ortuño Gobernabilidad PNUD | La pertinencia ha ido cayendo con los años debido a que el IDH se ha ido sofisticando sobre el análisis de la agenda nacional y la demanda no ha acompañado este proceso. Es necesario repensar los temas tocados, actualizarlos y posicionar de nuevo los análisis agiornados. |
| Regula Chávez Directora COSUDE | Si bien es un trabajo relevante, útil e importante no es tomado en cuenta por el gobierno que no considera importante sus recomendaciones para las políticas públicas |
| Yoriko Yasukawa Representante PNUD Bolivia | N/A |
| Eduardo Forno Director Conservación Internacional | La pertinencia de los informes ha cambiado de una visión académica del deber ser de Fernando Calderón al IDH práctico de George Gray. La Otra Frontera es uno de los IDH que mayor impacto ha generado en la sociedad y debate público nacional. |
| Rocio Chaín PNUD | Hay que abordar el IDH junto a otros espacios de investigación académicos. La pertinencia y relevancia del IDH estaban vinculadas en el pasado a un comité directivo consultivo que le generaba un brazo articulador con la sociedad. Esto se ha perdido. |
| José Antonio Quiroga Director Nueva Crónica | La Otra Frontera fue un gran informe, con excelentes datos, pero quiero abocarme a los cambios detrás del cambio que en nueva crónica ha tenido grandes cuestionamientos. Tiene demasiados sesgos políticos y datos técnicos muy limitados que obvian sectores importantísimos para la lucha contra la pobreza Por la excelente trayectoria del informe, hay una expectativa muy grande sobre la capacidad de aporte de naciones unidas para las políticas públicas. Las conclusiones del informe eran tan importantes en el pasado que era imposible que un gobierno no tome en cuenta sus recomendaciones. |
| Gabriel Loza Tellería Ex presidente BCB, Ex Director UDAPE | Los informes han disminuido su pertinencia en el proceso de cambio. El gobierno no considera importantes los aportes y recomendaciones. Este aspecto estuvo manifestado claramente por el Vicepresidente en la Presentación del IDH en el Banco Central. |
| Carlos Moscoso Representante de la organización de pequeños productores dedicados a la producción y exportación de artesanías ASARBOLSEM (Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo) | Por la diversidad de opiniones que conjunciona nos permite comprender lo que sucede en nuestro sector para mejorar nuestro trabajo de forma más eficiente. |
| Soledad Chapetón Vicepresidente de Unidad Nacional Ex candidata a la Alcaldía Municipal de El Alto | N/A |

| ENTREVISTADO | Variable Pertinencia |
|---|--|
| Edmundo Janco Gerente El CEIBO* | Nosotros sin ayuda del gobierno ya hemos venido trabajando en esto. |
| Miguel Choque Gerente Comercial ANAPQUI | Han escrito algo que ya conocemos y hacemos. Ha cambiado un poco la percepción que tenían en temas generales que trabajan sobre productos orgánicos, exportaciones |
| Francisco Mollo Presidente AOPEB | Si el gobierno retomara las fuerzas y el convenio con Naciones Unidas, en ese caso sí tendría un valor total. Es una fiel expresión de lo oculto que había estado haciendo las diferentes organizaciones, iniciativas personales, profesionales sobre este ámbito. |
| Christian Darras Representante OPS/OMS | Hay que mantener una serie de publicaciones porque es material que se puede utilizar en otros momentos. Puede ser que el gobierno no le de mucha importancia, pero en otro momento le puede dar, u otro grupo lo puede utilizar porque no hay muchas publicaciones de este estilo en el país con buen nivel científico y con neutralidad. Yo no diría que ha cambiado pero me ha confirmado que hay gran potencial en Bolivia para la producción alternativa. |
| Fernando Soruco y Abdón Vásquez Funcionarios del Área de Desarrollo Tecnológico y Productividad del Viceministerio de pequeña y microempresa | En cómo podríamos fortalecer la cadena de valor de los diferentes productos que se producen en el país. Ej. Cacao norte de La Paz y Beni Como instrumento para la toma de algunas decisiones de algunas instituciones que necesitan saber dónde fortalecer el trabajo. |

ANEXO 4: Matriz de transcripción de entrevistas: Relevancia

| ENTREVISTADO | Relevancia |
|--|---|
| José Minterbaun Director Carrera Sociología UAGRM | Valioso por los datos, útil en la actividad académica |
| José Pomacusi Gerente Poder y Placer | Sirvió mucho para el trabajo periodístico y es referencia de consulta. Los datos que se entregan son muy valiosos. Muestran lo que no se ve en los grandes medios |
| Andrea Urioste Coordinadora Programa Biocomercio FAN | Ha transformado a sectores de la economía |
| Eduardo Paz Presidente CAINCO | Hizo evidente el surgimiento de nuevos actores productivos |
| Gisela López Directora Regional Santa Cruz Canal 7 TVB | Valiosa información estadística de referencia para el ejercicio periodístico |
| Jerjes Justiniano Rector Universidad Nacional Ecológica* | Información valiosa para el análisis de temas relacionados, en lo político y en lo académico |
| Magy Talavera Directora Semanario Uno | Sirvió para descubrir, aclarar, desmitificar. Aporta con precisión. Es buena referencia |
| Roberto Lasserna Fundación Milenio | El tono optimista ayuda a cambiar percepciones. Importante por llamar la atención sobre la otra parte del desarrollo, intentar mostrar algo que estaba oculto. Mientras el país está en el promedio, el PNUD está en la varianza. Cambios |
| Goran Vranicic Presidente CANEB* | Los temas tratados son importantes y los datos tienen mucho valor |
| Alberto Borda Sec. Planificación Gobernación de Cochabamba | El informe se caracteriza por su seriedad y responsabilidad. Es elaborado por profesionales de prestigio. |
| Ricardo Nogales Jefe de carrera de economía UPB | Resultado de una capacidad de trabajo riguroso y de síntesis. Los datos son valiosos, el lenguaje asequible y útil para la enseñanza. Se tocan temas de actualidad y ha permitido revelar productos y productores nuevos. |
| Fernando Landa Subdirector Política Social de UDAPE | Ha promovido el concepto de Desarrollo de base ancha. Muy valiosa información estadística que es la que más usan, no tanto la interpretación que la acompaña. |
| Eduardo Rodríguez Veltzé Decano Derecho UCB | El análisis es bueno y el informe se ha ganado un buen prestigio. La falta de tratamiento de temas relacionados con la judicatura le resta utilidad y relevancia al informe |
| Marco Antonio Fernández Director Competitividad MpD-UCB | El informe ha fortalecido los conceptos e investigaciones que se estaban realizando con relación a nuevas oportunidades productivas y mayor valor agregado. El informe toca temas importantes para el país |
| Gover Barja, Coordinador de Maestría MpD-UCB | Los temas son novedosos y se espera que el IDH entregue aportes novedosos respecto a los temas. Complementan lo que muchos trabajamos y llenan vacíos de información. Se puede aprender e informarse sobre temas del desarrollo social |
| Gonzalo Chávez Director EPC, MpD-UCB | El valor del contenido temático depende del proceso de elaboración y de quienes participan en el mismo. Ayuda tener expertos y personalidades con amplio reconocimiento. Se debería hacer un esfuerzo para recuperar temas y planteamientos que pueden resultar difíciles desde la perspectiva oficial del gobierno pero que tienen valor para el debate. Los contenidos son muy valiosos para el trabajo de enseñanza en las universidades |
| Fernanda Wanderley Subdirectora de Investigación CIDES UMSA | El informe ha puesto en la agenda muchos temas como transformación productiva, empleo de calidad, desarrollo de base ancha, que llegan a recogerse en planes de desarrollo vigentes. Los informes presentan nuevos conceptos y nuevos enfoques |
| Gilberto Hurtado Experto en competitividad | La Otra Frontera hace evidente que existe una alternativa de desarrollo que no se basa en patrones tradicionales de desarrollo de economías de escala como el único camino. Este es un aporte muy importante ya que pasa de lo que se debería hacer a |

| ENTREVISTADO | Relevancia |
|--|---|
| | los que se puede hacer y como se está haciendo en varias regiones del país. Después de La Otra Frontera, se ha hecho posible que la cooperación apoye (con orgullo) proyectos nuevos relacionados con temas de conservación sustentable y aprovechamiento de mercados de alto valor agregado con producción ecológica o tradicional |
| George Gray Molina Experto en desarrollo humano | Es más Relevante fuera del PNUD que dentro. Falta articular los temas del IDH con otros programas y proyectos. |
| Aristides Hechavarría Agregado Político Embajada de Cuba en Bolivia* | La Relevancia existe si se plantea en relación a temas como: Educación, Salud y Empleo |
| Juan Carlos Pinto, Vicepresidencia de la República (VP) | Es un informe respetado y con credibilidad, pero no es vital ni clave en nuestro trabajo. Es relevante en la medida que este sintonizado con nuestras políticas de gobierno y prioridades |
| To Tjoelker Jefe Cooperación Embajada de Holanda | N/A |
| Andrés Gómez Director ERBOL* | Son herramientas relevantes que permiten comprender a profundidad los temas de la coyuntura y la realidad del país. Nos aportan con conceptos nuevos como Democracia de ciudadanía, derechos, etc. |
| Cielo Morales PNUD | Los informes son de una relevancia muy importante pero necesitan tiempo para internalizarse en el país y un año no es suficiente. Aunque los temas son relevantes los tiempos políticos, y hay pocos espacios y dispersión para aprovechar la relevancia de los temas. |
| Armando Ortuño Gobernabilidad PNUD | La relevancia de los informes se a sofisticado a un ritmo mayor que la demanda que los utiliza, afectando su relevancia y la capacidad de influir y sintonizar con los tomadores de decisiones, también se ha ido ensimismando perdiendo la relación con los entornos. Es importante recoger lo aprendido para mejorar la relevancia |
| Regula Chávez Directora COSUDE | LOF es un tema relevante para el país, pero no logró influir en política pública. |
| Yoriko Yasukawa Representante PNUD Bolivia | N/A |
| Eduardo Forno Director Conservación Internacional | Los IDH son los documentos académicos más relevantes de Bolivia. Pero el IDH no ha sido una guía para el trabajo del PNUD, pero debería ser. Conservación Internacional, Fundación Nuevo Norte y Holanda han basado su planificación estratégica en La Otra Frontera. |
| Rocío Chain PNUD | Su objetivo es tocar temas claves y temas críticos |
| José Antonio Quiroga Director Nueva Crónica | La relevancia de La Otra Frontera fue muy importante, pero pudo haberse realizado con mayor efectividad. En el caso de Los Cambios Detrás del Cambio es diferente, Tiene temas importantes que por haberse manejado políticamente no pudieron lograr un interés y confianza en diferentes espacios académicos y sociales. Es un informe con intereses claros por agrandar al gobierno antes de orientar su información para mejorar Se deberían mejorar políticas públicas. Para tener mayor relevancia se debe hacer un contrapunto al gobierno que tiende a un autismo ideológico. El Informe es un Documento de gran importancia y relevancia en el país que genera una sed en la opinión pública de datos y validaciones serias a los temas de importancia en el país. |
| Gabriel Loza Tellería Ex presidente BCB, Ex Director UDAPE | No he visto grandes aportes en el último informe para el debate y diseño de políticas públicas. |
| Carlos Moscoso Representante de la organización de pequeños productores dedicados a la producción y exportación de artesanías ASARBOLSEM (Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo) | Me ha permitido ampliar mi visión del país. Por ejemplo, hacen referencia en Tarija, Valle Grande en Santa Cruz, que territorialmente son muy lejanos para mí, me han ayudado a comprender. Es una información en detalle, en algunos casos resumida, respecto a las oportunidades que se pueden generar a partir de todas aquellas ventajas que tenemos como país en cuanto a producción orgánica, cumplimiento de criterios de comercio justo para pequeños productores. Si es un material de consulta. |
| Soledad Chapetón Vicepresidente de Unidad Nacional Ex candidata a la Alcaldía Municipal de El Alto | Son muy pocas las instituciones que dan apoyo en sentido de investigación. Para nosotros esperar una posición del ámbito gubernamental o de las instituciones públicas nos provoca inseguridad, no son imparciales. Cuando lo lanza una institución como Naciones Unidas de alguna forma tenemos confianza en que esa investigación, en que esas respuestas, esas conclusiones sean equilibradas o por lo |

| ENTREVISTADO | Relevancia |
|---|---|
| | <p>menos muestran la verdad de las cosas. Es un aporte. Si juntas todos los referentes por lo menos tienes una fuente de investigación clara y puedes valerte con un diagnóstico claro para poder aplicar en proyectos.</p> |
| <p>Edmundo Janco Gerente EI CEIBO*</p> | <p>Creo que sí ayudaría en nuestro trabajo, pero nosotros ya estamos en eso: cuidamos el medioambiente, la naturaleza, los recursos, nuestras parcelas.</p> |
| <p>Miguel Choque Gerente Comercial ANAPQUI</p> | <p>Como ya conocemos este enfoque, sería bueno socializar lo que es el medio ambiente como uno de los pilares de la producción orgánica. Es muy importante que todos podamos aunar esfuerzos y podamos trabajar en lo que es el medio ambiente y la producción orgánica.</p> |
| <p>Francisco Mollo Presidente AOPEB</p> | <p>Para nosotros es muy importante, pero falta saber si el gobierno lo aceptan.</p> |
| <p>Christian Darras Representante OPS/OMS</p> | <p>Permiten volver a entender la complejidad de la realidad boliviana y más allá de los clichés que siempre se manejan, va más allá, hace un análisis más fino de la realidad boliviana. El informe en sí no he visto un impacto directo con el trabajo sino de entendimiento general. No hay muchas publicaciones de este estilo en el país con buen nivel científico y con neutralidad. Si uno quiere entender Bolivia generalmente son documentos muy polémicos porque ataca y analiza los problemas a fondo. Es imparcial y sólido.</p> |
| <p>Fernando Soruco y Abdón Vásquez Funcionarios del Área de Desarrollo Tecnológico y Productividad del Viceministerio de pequeña y microempresa</p> | <p>En el tema de fortalecimiento de unidades productivas el informe es muy importante porque nos da luces en determinar cuáles son los puntos más débiles donde debemos fortalecer al sector micro y pequeño empresario y OECAs. Son imparciales. De referencia permanente en el trabajo.</p> |

ANEXO 5: Matriz de transcripción de entrevistas: Eficacia

| ENTREVISTADO | Eficacia |
|--|--|
| José Minterbaun Director Carrera Sociología UAGRM | No conoció nada sobre "La Otra Frontera". Poca incidencia en las políticas públicas, pocos los conocen |
| José Pomacusi Gerente Poder y Placer | Solo conoció el informe y el documental, Se entera por estar dirigiendo un medio |
| Andrea Urioste Coordinadora Programa Biocomercio FAN | Faltó acompañamiento desde el PNUD, no se tuvo un interlocutor con capacidad de decisión en el gobierno (solo Romero) |
| Eduardo Paz Presidente CAINCO | Ha incidido poco en las políticas, pudiendo ser una respuesta |
| Gisela López Directora Regional Santa Cruz, Canal 7 TVB | Pero incide poco en las políticas públicas. Ayudaría que el análisis tenga las voces de actores de otras regiones del país |
| Jerjes Justiniano Rector Universidad Nacional Ecológica* | No conoce el informe No se usa como se debiera |
| Magy Talavera Directora Semanario Uno | No son bien aprovechados. Falta tender los puentes. En el pasado eran una referencia para la gestión de gobierno |
| Roberto Lasserna Fundación Milenio | Se incrementó el esfuerzo en la difusión y el hacer conocer el informe, pero aún así las posibilidades de influir o aportar al desarrollo de políticas públicas relacionadas ha disminuido notablemente |
| Goran Vranicic Presidente CANE* | Vio los informes por su relación con instituciones de exportadores, pero no lo leyó |
| Alberto Borda Sec. Planificación Gobernación de Cochabamba | En el pasado ha tenido demasiada influencia en las políticas públicas, ahora tiene menos dependiendo de la entidad de gobierno. |
| Ricardo Nogales Jefe de carrera de economía UPB | Se reparten pocos ejemplares, normalmente solo a quienes asisten a la presentación del informe. No llega a las universidades y si está publicado en la internet, no existen incentivos o motivaciones para visitar la página |
| Fernando Landa Subdirector Política Social de UDAPE | Son eficaces en por la información que aportan y ayudan a focalizar las políticas en conjunción con las acciones relacionadas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. |
| Eduardo Rodríguez Veltzé Decano Derecho UCB | Llega a pocas personas, sería bueno que llegue regularmente a un grupo estable de personalidades. |
| Marco Antonio Fernández Director Competitividad MpD-UCB | Repercute mayormente en actores relacionados con la temática productiva pero no en tomadores de decisiones y su difusión es limitada |
| Gover Barja, Coordinador de Maestría MpD-UCB | La difusión resulta limitada, pero es por intermedio de los cuadros técnicos del sector público que logra influenciar en las políticas. La combinación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio ha aumentado la eficacia. UDAPE se ha apropiado del enfoque de desarrollo humano |
| Gonzalo Chávez Director EPC, MpD-UCB | El que se fuera elaborando en equipos más cerrados ha ido disminuyendo sus posibilidades de difusión. En general llega más a una élite de investigadores, académicos y técnicos agendando temas en este ámbito, pero hoy menos que antes en los tomadores de decisiones. |
| Fernanda Wanderley Subdirectora de Investigación CIDES UMSA | Es bien conocido en ámbitos académicos, técnicos relacionados con temas de desarrollo, genera expectativas y su imagen de seriedad lo hace una fuente de referencia en estos ámbitos que lo buscan con este fin. Pero no llega a otros sectores aunque no se pensó que debería hacerlo. La eficacia puede mejorar en el futuro con nuevas formas creativas de difusión para aumentar su influencia en la toma de decisiones. |
| Gilberto Hurtado Experto en competitividad | Es fundamental fortalecer la institucionalidad de informe en el PNUD, los equipos de trabajo no han sido efectivos en la difusión del producto para lograr mayor incidencia en las políticas y acciones gubernamentales. Es necesario ser persistentes en el propósito de incidir. No se debería usar el mismo formato de presentación y lenguaje para tan diversos públicos a los que se pretende llegar. El tema y el poner en la agenda un tema distinto y hasta único le da al informe una potencialidad |

| ENTREVISTADO | Eficacia |
|--|--|
| | grande para influir y ser acogido por diferentes actores. Si tu objetivo es incidir en política pública, tienes que ser persistente y focalizarse. |
| George Gray Molina Experto en desarrollo humano | Se innovó en herramientas de difusión, socialización y comunicación. Se trabajó con alianzas estratégicas importantes. |
| Aristides Hechavarría Agregado Político Embajada de Cuba en Bolivia* | Aunque no conozco ni nos llegan los informes entendemos que es un informe importante y de reputación reconocida que puede ayudar a contar con datos objetivos sobre la realidad del país. |
| Juan Carlos Pinto, Vicepresidencia de la República (VP) | Hemos ayudado en su difusión y promoción desde la VP. Conocemos los informes, y son parte de nuestra bibliografía como otros. |
| To Tjoelker Jefe Cooperación Embajada de Holanda | N/A |
| Andrés Gómez Director ERBOL* | Poca gente lee o usa el informe, se queda en escritorios y bibliotecas de intelectuales, pocos funcionarios tienen la paciencia y voluntad de utilizar los informes, se necesitan mejores herramientas de socialización de información. |
| Cielo Morales PNUD | Tenemos que ser más eficaces en la socialización y la difusión de los temas del IDH y para eso se necesita tiempo y paciencia para posicionar los temas en los espacios distintos de la sociedad, gobierno y cooperación. Se ha avanzado y logrado mucho pero hay mucho potencial para seguir adelante con la misma línea. |
| Armando Ortuño Gobernabilidad PNUD | El informe ha mejorado en su capacidad de comunicarse tiene nuevos formatos e ideas de llegada, pero eso no significa que llegue más, antes con menos inversión y formas, se influenciaba más y mejor, pero por que era el único producto o uno de los únicos. Ahora es una más de muchos informes de diferentes espacios académicos y de todo tipo que producen insumos para en la política pública. El mismo PNUD tiene más espacios de producción intelectual paralela similar. |
| Regula Chávez Directora COSUDE | Tiene que ser un trabajo más fácil, menos costosos y lo más sencillo posible para lograr mayor pertinencia y relevancia. No logra influir en la política pública |
| Yoriko Yasukawa Representante PNUD Bolivia | N/A |
| Eduardo Forno Director Conservación Internacional | El Informe ha ido evolucionando en su eficacia de llegar a más gente y más público de diferentes sectores, ya no es solamente una producción para la academia y consultores, es de productores, ONG, Cooperación, Funcionarios Públicos, Comunicadores, etc. |
| Rocío Chaín PNUD | Es importante aterrizar el impacto del IDH |
| José Antonio Quiroga Director Nueva Crónica | Se deberían mejorar los espacios de redes y aliados de trabajo para mejorar resultados |
| Gabriel Loza Tellería Ex presidente BCB, Ex Director UDAPE | Los formatos y mecanismos de socialización son aburridos y poco eficaces en su llegada en el marco del proceso político, social y económico actuales. |
| Carlos Moscoso Representante de la organización de pequeños productores dedicados a la producción y exportación de artesanías ASARBOLSEM (Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo) | Conoce por su trabajo. Ha estado sobre todo en manos de técnicos, organismos internacionales, ONG nacionales, pero no he encontrado un agricultor que siquiera haya visto el video. A la hora de definir políticas públicas a nivel de la sociedad civil nadie se ha referido a esto. |
| Soledad Chapetón Vicepresidenta de Unidad Nacional Ex candidata a la Alcaldía Municipal de El Alto | He tenido una mayor información durante la etapa de la Asamblea Constituyente como asambleísta. Este último muy poco. Hemos recibido un resumen por correo pero por iniciativa del área de periodismo de Unidad Nacional sobre los últimos datos que se han lanzado, parámetros con los cuales nosotros también comparamos algunos avances en gestión pública en el ámbito social. Entonces SI ES REFERENTE para nosotros. Nuestro gobierno actual durante los últimos cinco años se ha manejado solo. Ellos tienen sus propias encuestas, sus propios índices en todos los temas y creo que por lo menos mientras salga las cosas a favor de ellos Sí lo toman en cuenta, pero si no, NO. |
| Edmundo Janco Gerente EI CEIBO* | No conoce el informe, pero conocen el trabajo sobre la cooperación en general, no a profundidad. Sólo hay ideas sobre cómo mantener el ecosistema |
| Miguel Choque Gerente Comercial ANAPQUI | Conoce La Otra Frontera solamente. No conoce otros informes. (No ha visto el informe ni siquiera por prensa u otros medios). Conoce el informe a través de la oficina del PNUD. |

| ENTREVISTADO | Eficacia |
|---|---|
| Francisco Mollo Presidente AOPEB | <p>Conocemos los diferentes trabajos que realiza en Bolivia</p> <p>No he leído el informe final, no lo conozco pero el tema de La Otra Frontera lo hemos ido trabajando participando en las entrevistas</p> <p>No enteramos a través de los videos, invitaciones, y como protagonistas</p> <p>No influye tanto en las políticas porque el gobierno está reinventando la pólvora. Por más interesante que sea está desplazado. El tema no debe estar entre esas leyes</p> |
| Christian Darras Representante OPS/OMS | <p>Conoce el informe pero no lo ha leído.</p> <p>Se acuerdo más el informe El estado del Estado, y el reciente El cambio detrás de los cambios.</p> <p>Se enteran a través de las reuniones interagenciales. También vio en la prensa</p> <p>Todavía no ha incidido demasiado, son temas que se hablan, pero en la práctica todavía se apuesta mucho a la frontera tradicional, no a La Otra Frontera. Salvo de algunos emprendimientos particulares, pero en la política pública todavía. En el mismo tema agrícola depende mucho de la producción masiva de soya y arroz, pero no de estos nuevos nichos de producción sostenible.</p> |
| Fernando Soruco y Abdón Vásquez Funcionarios del Área de Desarrollo Tecnológico y Productividad del Viceministerio de pequeña y microempresa | <p>Si conocen el informe: Asistimos a la presentación el 2009 aquí en el auditorio donde estuvo presente el representante de Conservación Internacional y del PNUD.</p> <p>Hay un decreto que se está trabajando sobre la protección del cacao, tal vez el informe podría tener alguna incidencia pero no estoy seguro.</p> <p>A ver las prioridades que tenemos con el plan sectorial de desarrollo productivo, y para respaldar algunos trabajamos que venimos realizando.</p> <p>Es complementario, es una referencia de consulta permanente: una referencia interesante para ver cómo encara el PNUD estos temas y cómo podríamos hacerlo nosotros.</p> |

ANEXO 6: Matriz de transcripción de entrevistas: Recomendaciones

| ENTREVISTADO | Recomendaciones |
|--|---|
| José Minterbaun Director Carrera Sociología UAGRM | Coordinar con Universidades. Respecto a los datos, profundizar en las causas de lo observado. Hacer el esfuerzo por reportar lo que corresponda sin miedo y cuidado con el sesgo por ser parte de los procesos (de cambio) que se analizan. |
| José Pomacusi Gerente Poder y Placer | Los pueblos, la gente, son los que marcan el camino y deben ser tomados en cuenta. Trabajar con los centros educativos. |
| Andrea Urioste Coordinadora Programa Biocomercio FAN | Tener aliados estratégicos con capacidad de decisión en el gobierno. Comprobar las hipótesis de los informes en nuevas versiones. Difundirlos por más tiempo y en nuevas fases. Utilizar la imagen del PNUD y generar nuevos espacios de debate. |
| Eduardo Paz Presidente CAINCO | Generar alianzas para la difusión del informe con asociaciones de productores, empresarios, grupos de discusión en condiciones de confianza. Profundizar en las aplicaciones de la propuesta. |
| Gisela López Directora Regional Santa Cruz Canal 7 TVB | se conoce poco fuera de La Paz, incidir en lo municipal, realizar charlas técnicas. Abrirse a diferentes interpretaciones de los datos (regionales e intrarregionales) |
| Jerjes Justiniano Rector Universidad Nacional Ecológica* | N/A |
| Magy Talavera Directora Semanao Uno | Trabajar con gobiernos intermedios; incorporar miradas de fuera de La Paz; acercarse a los nuevos liderazgos. |
| Roberto Lasserna Fundación Milenio | Si uno no está en la presentación, no recibe el informe. Fue parte de los primeros informes pero hoy se siente excluido en su difusión. Buscar pertinencia y relevancia social. Diferencias mejor entre los informes temáticos y los de desarrollo humano, y volver a los orígenes recuperando la concentración en el tema de desarrollo humano. Atención al impacto del tema de DH en el municipio de Cochabamba donde fue parte de la propuesta de desarrollo. Involucra más a la comunidad académica en el debate sobre todo fuera de La Paz. |
| Goran Vranic Presidente CANE* | Realizar resúmenes ejecutivos en PowerPoint a ser enviados a instituciones para difusión, micro presentaciones con sectores o grupos específicos. Realizar alianzas en la etapa de elaboración. Enfocarse ahora en los que "creen" en el informe |
| Alberto Borda Sec. Planificación Gobernación de Cochabamba | Apelar al know-how del PNUD para ponerlo al servicio del proceso de transformación. Análisis desde la perspectiva de los territorios, acomodarse a los actores que usan la información. Utilizar diferentes formatos, algunos necesitan la información in extenso, otros de carácter ejecutivo, otros incluso con otro lenguaje comunicacional donde los medios masivos pueden apoyar. Incorporar a nuevos actores en la elaboración del informe con diferentes metodologías como grupos focales además de encuestas, encuesta Delphy, entre otros. |
| Ricardo Nogales Jefe de carrera de economía UPB | Repartir más ejemplares a las universidades, propiciar espacios de discusión y análisis entorno a los informes con diferentes entidades como las universidades. Apoyar la investigación complementaria externa al PNUD y buscar sinergias y alianzas en la elaboración. |
| Fernando Landa Subdirector Política Social de UDAPE | Se deben repartir más ejemplares a las entidades, si llegan pocos se quedan en los estantes de los directivos. Trabajar con y para los gobiernos sub nacionales. UDAPE está interesado en ser parte del proceso de elaboración aportando con la información que tiene y si es necesario desarrollar actividades para generar nueva información |
| Eduardo Rodríguez Veltzé Decano Derecho UCB | Se podría definir una lista de destinatarios regulares que no dependa de los cambios coyunturales y que a su vez pueden aportar en la revisión de los textos. Usar el concepto de base ancha para la elaboración del informe, menos actos protocolares y más seminarios y foros de discusión y análisis. Utilizar mejor las versiones electrónicas. Buscar alianzas con las universidades y reconocer la participación de los alumnos en las publicaciones. |
| Marco Antonio Fernández Director Competitividad MpD-UCB | Se debe mejorar hacia una difusión estratégica buscando asociarse con entidades relacionadas a la temática. Reconocer que existen otros entes que están investigando, evidenciar relaciones y enfoques para complementarse. Acercarse más al ámbito académico nacional que tiene poca participación en los procesos de decisión, pero se lo puede involucrar más y relieves más para inducir a ser tomado más en cuenta y a participar mejor. |

| ENTREVISTADO | Recomendaciones |
|---|--|
| Gover Barja, Coordinador de Maestría MpD-UCB | Se debe mejorar la difusión utilizando experiencias de otras entidades, listas de correos o suscripciones gratuitas a boletines temáticos, continuar valorando y promoviendo a investigadores nacionales, buscar alianzas con universidades (MpD) para capacitación de los equipos de investigación, seguir evidenciando los dilemas que el país enfrenta y proponiendo alternativas para resolverlos. Realizar casos de estudio sobre experiencias nacionales de éxito y de fracaso en el campo del desarrollo humano. Tener en cuenta que hoy hay mas oferta en este tipo de estudios |
| Gonzalo Chávez Director EPC, MpD-UCB | Generar espacios de debate, ampliar los espacios de participación para la elaboración democratizando el proceso con más actores y diferentes actores. Pensar sobre la neutralidad que se espera del PNUD vs. el mandato de alineamiento con el gobierno nacional. Aprovechar que se han removido los "mandatos" del Consenso de Washington y otros para una nueva agenda. Más alianzas con las universidades. |
| Fernanda Wanderley Subdirectora de Investigación CIDES UMSA | Pensar en una nueva estrategia de difusión que no sea de propaganda, que no sea tradicional. Tener en cuenta que en el último tiempo el informe ha ido perdiendo legitimidad. Definirse o decidir sobre hacer evidentes y analizar los problemas o concentrarse en la formulación de políticas. Respeto a la difusión considerar que un solo formato no sirve para todos. No concentrarse tanto en el lanzamiento sino en actividades de difusión más repartidas en el tiempo usando otras maneras de socialización promoviendo el mejor uso de los recursos del proyecto. Articular al equipo del INDH con la sociedad civil tomando las experiencias de otros países de la región asumiendo un nuevo rol más articulador entre investigadores (a los que se los potencia), la sociedad civil, los gobiernos para superar las condiciones de la coyuntura actual de relativa poca apertura a aporte de política pública |
| Gilberto Hurtado Experto en competitividad | Es posible concebir una alianza entre IDH y gobierno, partiendo del discurso de Evo Morales respecto al medio ambiente. Tiene que ser posible creer que el IDH y el PNUD pueden establecer una agenda propia y con valentía promover lo productivo y aquello en lo que estén convencidos que es bueno. Qué bien que el IDH esté en contra línea de la agenda política porque eso es lo que el país necesita. El equipo del IDH debe progresar de buenas capacidades de investigación a buenas capacidades políticas y de comunicación que se desarrollen y acompañen a todo el proceso de elaboración para que así la difusión no sea un hecho aislado que se contrata cuando el informe está "listo". La red que se construya alrededor del informe debe considerar aspectos de difusión e incidencia política también, deberían ser más permanentes manteniendo vigentes temas importantes. Pensar en pequeños documentos específicos de respuestas a problemáticas particulares que se produzcan en los espacios entre los Informes nacionales. El IDH debería ser el network del conocimiento experto boliviano que reside en Bolivia así como en el exterior. |
| George Gray Molina Experto en desarrollo humano | Fortalecer el apoyo interno del PNUD al IDH y articularlo con otros programas. |
| Aristides Hechavarría Agregado Político Embajada de Cuba en Bolivia* | Sintonizar el trabajo del IDH con la estrategia de políticas públicas del Gobierno |
| Juan Carlos Pinto, Vicepresidencia de la República (VP) | Mantenerse como un espacio objetivo que permita la articulación de sectores confrontados y diversos, aportando con datos confiables y necesarios para comprender el país. |
| To Tjoelker Jefe Cooperación Embajada de Holanda | N/A |
| Andrés Gómez Director ERBOL* | Se debe masificar los medios de socialización de los temas, conceptos y datos del IDH, utilizar a los medios masivos, lenguaje sencillo, con formatos diversos, cartillas, panfletos temáticos, debates públicos, locales y sectoriales, con medios audiovisuales que acerquen a la gente el IDH. Trabajar con pequeñas radios redes rurales y locales. Tiene que llegar a gobiernos municipales, y sectores que puedan usar los datos para exigir políticas públicas. El IDH debería. Creo que el 99% de la población se entera del IDH por los medios, y la info de los medios es parcial. Hay que llegar a sindicatos organizaciones populares con productos de fácil lectura que complementen el libro, no lo sustituyan. Cartillas, historietas, casos que aterricen a la realidad los productos. Usar el IDH para fortalecer los principios democráticos e influenciar a construir una cultura democrática en sindicatos, cocalleros, periodistas y todos los grupos importantes de la sociedad, ayudar a crear un democracia con demócratas. |
| Cielo Morales PNUD | N/A |
| Armando Ortuño | Recuperar las experiencias anteriores y actualizar los informes es al contexto actual. |

| ENTREVISTADO | Recomendaciones |
|--|--|
| <p>Gobernabilidad PNUD</p> | <p>Trabajar con las diferentes agencias internas del PNUD y con otros espacios de política pública. El IDH debe seguir en el campo de las ideas mejorando el empaquetamiento y la llegada a nuevos espacios, hay que perder el miedo a confrontarse y perder protagonismo. Es mejor seguir creando ideas que mejoren el debate público y la toma de decisiones. Hay que pasar de la información al conocimiento. El IDH debe ser un resumen o memoria de un proceso donde ya se publicaron mucho productos y partes en el camino. Debe ser un equipo que vaya colocando las ideas del Informe poco a poco y de varias formas en diferentes espacios para cerrar con un informe grande que hace una memoria de un trabajo con etapas y puestos logrados en el camino. Es importante seguir liderando la investigación sobre desarrollo humano. Gracias a la capacidad que tiene la institución de colocar ideas con propuestas.</p> |
| <p>Regula Chávez Directora COSUDE</p> | <p>N/A</p> |
| <p>Yoriko Yasukawa Representante PNUD Bolivia</p> | <p>N/A</p> |
| <p>Eduardo Forno Director Conservación Internacional</p> | <p>El nuevo contexto político necesita de Informes académicos más que orientados a política pública, porque no se quiere que alguien te diga que hacer, es necesario trabajar en el estilo y metodología de socialización de los informes. Antes los Presidentes estaban en los informes y sus procesos de formulación y trabajo, ahora no es el caso y se debe repensar su estrategia de posicionamiento.</p> |
| <p>Rocío Chaín PNUD</p> | <p>N/A</p> |
| <p>José Antonio Quiroga Director Nueva Crónica</p> | <p>El PNUD puede ser el gran asesor con legitimidad para un Consejo Económico social que canalice institucionalmente la realidad corporativa de Bolivia en un espacio de diálogo democrático. La orientación del informe es muy política. Se debe cambiar el enfoque del análisis desde un enfoque objetivo y plural. El IDH podía proveer de argumentos a una revolución que carece de los mismos. Para tener más relevancia debe haber un contrapunto al gobierno con argumentación técnica y pluralismo para que pueda dar miradas nuevas sobre el plan de desarrollo y ayudar al gobierno a tomar mejores decisiones. Temas: investigar sobre la institucionalidad necesaria para el desarrollo democrático Como un foro económico y social que aglutina a la representación corporativa. Para temas como un pacto fiscal. Para lograr luces para el debate. Es importante que se creen espacios de diálogo democrático en base datos. En la eventual creación de un consejo económico y social El PNUD debe figurar como asesor del consejo</p> |
| <p>Gabriel Loza Tellería Ex presidente BCB, Ex Director UDAPE</p> | <p>Acompañar los temas económicos con mayor rigurosidad y aportando ideas y datos al debate público, estamos en tiempos donde la economía va a ser de gran importancia en el debate nacional y la agenda pública.</p> |
| <p>Carlos Moscoso Representante de la organización de pequeños productores dedicados a la producción y exportación de artesanías ASARBOLSEM (Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo)</p> | <p>El libro es gordo que parece una guía telefónica Si hubiese estado complementado con un tipo de cartillas pienso que en el área rural la gente lo hubiese podido apreciar. De difícil comprensión para productores rurales. Para la población en general el formato no sirve. Lograr que experiencias similares aprendan de este trabajo para orientar mejor su desempeño. Publicar en los dos últimos años de la escuela porque daría pauta para que los chicos a la hora de definir si van a tener una formación técnica o profesional.</p> |
| <p>Soledad Chapetón Vicepresidente de Unidad Nacional Ex candidata a la Alcaldía Municipal de El Alto</p> | <p>No dejen de hacer el trabajo: para la población en particular de la ciudad de El Alto, es un referente. Mantengan su imparcialidad. Transmitir todos los resultados no solamente en estatus de gente política y pública de autoridades, sino también a la población en general. Campaña más regional hacia abajo ayudaría para que también ustedes como institución puedan fortalecer el trabajo que están haciendo. Por ejemplo, creo que si se conociera cuáles son los resultados de los informes, las necesidades primordiales de nuestra ciudad creo que no sólo serían pavimentación, plazas o sedes sociales, sino tal vez necesidades primordiales como seguridad ciudadana, educación, salud y</p> |

| ENTREVISTADO | Recomendaciones |
|---|---|
| | otros temas que tienen que ver más con el tema humano. |
| Edmundo Janco Gerente EI CEIBO* | Por nuestra actividad sería bueno informes cortos, documentales que son más entendibles. |
| Miguel Choque Gerente Comercial ANAPQUI | No solamente hacer estos libros. Mayor difusión Enfocar la producción, la transformación y el consumo con el medio ambiente. |
| Francisco Mollo Presidente AOPEB | Más difusión por más canales tomando en cuenta que naciones unidas dispone de recursos para hacer eso, y trabajar con los actores acomodándose a sus prácticas y costumbres, hay muchos que no tienen tiempo, llegar de otra forma. |
| Christian Darras Representante OPS/OMS | Difundirlo a nivel de círculos de pensamiento Involucrar más a la universidad. Estimular a las universidades que con las sociedades científicas lo analicen (debates) Traducir a lenguajes más accesibles y cortos para las organizaciones sociales para también poder discutirlo por ejemplo con la CSUTCB, la Bartolina Sisa, la CIDOB, sindicatos, la COB, colegios profesionales. No el estudio completo sino conclusiones, resúmenes. También en el sistema educativo en secundaria o final de secundaria pero también de una forma adaptada para que el maestro lo pueda utilizar en las materias, material pedagógico. Ya no sólo actos grandes de presentación, la prensa, sino con material dirigido directamente a estos públicos. intercambiar con otras agencias para recibir alimentación en cómo podrían enfocar, aumentar algunos aspectos, cambiar alguna visión, cuando están en el proceso de definir el lineamiento general del trabajo desde su perspectiva. |
| Fernando Soruco y Abdón Vásquez Funcionarios del Área de Desarrollo Tecnológico y Productividad del Viceministerio de pequeña y microempresa | Creo que son insuficientes. Falta fortalecer. Socializar de manera más amplia. |

ANEXO 7: Matriz de transcripción de entrevistas: Temas sugeridos

| ENTREVISTADO | Recomendaciones |
|---|--|
| José Minterbaun Director Carrera Sociología UAGRM | Respecto a los datos, profundizar en las causas de lo observado. Temas de perspectivas de país. Visión de sociedad. Analizar lo plurinacional. Fuentes alternativas de energía. El litio. |
| José Pomacusi Gerente Poder y Placer | Temas: estadísticas reales locales (departamentos, provincias, municipios) en salud y de desarrollo, datos de ingresos y usos de los recursos en las familias. Utilizar más a medios de difusión tradicionales y no. Trabajar con los centros educativos. |
| Andrea Urioste Coordinadora Programa Biocomercio FAN | N/A |
| Eduardo Paz Presidente CAINCO | Temas: mercados emergentes, análisis de Bolivia vs. el mundo. Seguridad jurídica. Institucionalidad democrática. |
| Gisela López Directora Regional Santa Cruz Canal 7 TVB | Publicar revisiones de informes pasados, analizar la realidad de los hidrocarburos, crisis alimentaria, medios de comunicación. |
| Jerjes Justiniano Rector Universidad Nacional Ecológica* | Temas: fenómenos migratorios internos y externos. Asentamientos humanos, vocaciones productivas de las regiones para el desarrollo industrial, asociatividad, opciones financieras para el desarrollo de los pequeños productores. Educar a los niños. |
| Magy Talavera Directora Semanario Uno | Temas: educación; gatilladores de la movillización social constructiva; ciudadanía; indicadores para medir impactos intangibles de las políticas; visión y mentalidad de largo plazo; inseguridad ciudadana. |
| Roberto Lasserma Fundación Milenio | Temas: qué hacer con la abundancia de recursos o esa "maldición". Analizar y profundizar sobre las causas de las desigualdades. ¿Es la falta de productividad una causa de desigualdad? Incidencia del rentismo en el sistema de incentivos. Movilidad social, ¿existen barreras u obstáculos? ¿Existe relación con la migración? |
| Goran Vranicic Presidente CANEB* | Temas: efectos económicos y en sector agrícola de la prohibición de las exportaciones. Efectos en la generación de mano de obra de los sectores exportadores – clasificación. |
| Alberto Borda Sec. Planificación Gobernación de Cochabamba | Temas: descolonización, analizar la transformación de la matriz productiva, cómo es la participación hoy, profundizar el vivir bien. Empleo, discriminación. |
| Ricardo Nogales Jefe de carrera de economía UPB | Temas: Laboral y productividad, formas de medición de los fenómenos sociales y económicos. |
| Fernando Landa Subdirector Política Social de UDAPE | Temas: el impacto del cambio climático en lo social. |
| Eduardo Rodríguez Veltzé Decano Derecho UCB | Temas: Analizar la relación entre el sistema legal y las condiciones de pobreza. Apoyar en la educación sobre la nueva normativa consecuencia de la nueva Constitución Política del Estado. Salud y enfermedades endémicas. |
| Marco Antonio Fernández Director Competitividad MpD-UCB | Temas: Educación, análisis de su calidad y de los tipos que son necesarios en el presente con nuevas tecnologías y nuevos roles para los educadores. Medio ambiente, donde estamos en los productivos, empleo, innovación. |
| Gover Barja, Coordinador de Maestría MpD-UCB | Temas: la operatividad de las propuestas de desarrollo, la gestión pública relacionada y necesaria, el desarrollo de los gobiernos subnacionales. |
| Gonzalo Chávez Director EPC, MpD-UCB | Temas: Agenda productiva, usos e impacto de la tecnología (con el desarrollo humano) en países en desarrollo, turismo, comercio justo, desarrollo local. |
| Fernanda Wanderley Subdirectora de Investigación CIDES UMSA | Temas: el estado de la democracia en Bolivia y definir nuevos temas como un primer resultado de un nuevo procedimiento de elaboración de los informes, que los temas surjan de las demandas de la sociedad o de los grupos interesados. |
| Gilberto Hurtado Experto en competitividad | Temas: aprovechar la íntima relación entre medio ambiente y nuevas formas de desarrollo. Ayudar a construir un nuevo patrón de desarrollo que resulta coincidente con la propuesta del gobierno: mercados justos, orgánicos. Por ahí debería ir la temática. Certificaciones de productos. |
| George Gray Molina Experto en desarrollo humano | N/A |
| Aristides Hechavarría Agregado Político Embajada de Cuba en Bolivia* | Sintonizar el trabajo del IDH con la estrategia de políticas públicas del Gobierno |
| Juan Carlos Pinto, Vicepresidencia de la República (VP) | Mantenerse como un espacio objetivo que permita la articulación de sectores confrontados y diversos, aportando con datos confiables y necesarios para comprender el país. |

| ENTREVISTADO | Recomendaciones |
|--|---|
| To Tjoelker Jefe Cooperación Embajada de Holanda | N/A |
| Andrés Gómez Director ERBOL* | N/A |
| Cielo Morales PNUD | N/A |
| Armando Ortuño Gobernabilidad PNUD | N/A |
| Regula Chávez Directora COSUDE | Desde nuestro ámbito económico productivo el IDH puede ayudar a comprender los indicadores de empleo y su impacto en la productividad. La influencia de la educación técnica en el desarrollo humano y productivo. Datos con propuestas de rutas de atención para políticas públicas |
| Yoriko Yasukawa Representante PNUD Bolivia | N/A |
| Eduardo Forno Director Conservación Internacional | El nuevo contexto político necesita de Informes académicos más que orientados a política pública, porque no se quiere que alguien te diga que hacer. |
| Rocío Chaín PNUD | Temas: la nueva institucionalidad Aportar en temas concretos |
| José Antonio Quiroga Director Nueva Crónica | N/A |
| Gabriel Loza Tellería Ex presidente BCB, Ex Director UDAPE | N/A |
| Carlos Moscoso Representante de la organización de pequeños productores dedicados a la producción y exportación de artesanías ASARBOLSEM (Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo) | Temas Capacitación de Recursos Humanos; Formalización del sector productivo; Fomento al Desarrollo Productivo; Complementado en una visión general del mundo. |
| Soledad Chapetón Vicepresidente de Unidad Nacional Ex candidata a la Alcaldía Municipal de El Alto | Temas Seguridad ; Violencia familiar; Salud; A nivel local, El Alto: Seguridad; Educación; Empleo |
| Edmundo Janco Gerente El CEIBO* | Temas: Fomentar y diversificar la agricultura. Por ejemplo si en un año nos falla la producción de cacao deberíamos tener otras plantaciones para que el agricultor este tranquilo sobre su economía. Cómo lograr el rendimiento de la producción del cacao manteniendo la biodiversidad. |
| Miguel Choque Gerente Comercial ANAPQUI | Temas: Medio ambiente; Educación sobre la producción orgánica y su interrelación con la parte social, la parte comunitaria, la parte cultural y económica. |
| Francisco Mollo Presidente AOPEB | Temas: Cadena o complejo productivo: cómo suceder a una agricultura ecológica hasta ahora se entiende una agricultura orgánica que sucede los químicos; pero la ecológica sucede una agricultura sin químicos. Cómo hacer que el alimento sea sano y abastezca al mercado. ; Políticas nacionales municipales para prohibir la construcción de viviendas en áreas productivas; Educación, conocer la producción desde la escuela: producción, consumo de alimentos y mantener el medio ambiente, ser amigo de la biodiversidad. Se habla mucho pero no se da importancia; Soberanía productiva, y no tanto soberanía alimentaria: qué producir, cómo producir y cuánto producir para garantizar la soberanía o seguridad alimentaria. |
| Christian Darras Representante OPS/OMS | Temas; Autonomías trayendo experiencias de otros países y contrastando con la realidad boliviana; Cultura de paz y negociación, cómo Bolivia procesa sus conflictos, cómo se podría caracterizar y por dónde podría proponer maneras más eficientes de procesar un conflicto.; Pobreza, porque se mantiene una alta población en extrema pobreza en el país. |
| Fernando Soruco y Abdón Vásquez Funcionarios del Área de Desarrollo Tecnológico y Productividad del Viceministerio de pequeña y microempresa | Temas: Asociativismo (cuál es la verdadera participación de las unidades productivas asociativas en los diferentes rubros); Situación de las pequeñas empresas en la ciudad de La Paz: cantidad, tipo de actividad primaria, secundaria y terciaria; Cómo ha avanzado el PND: Este plan tiene cuatro pilares donde uno de ellos es la Bolivia productiva. Sería bueno saber cómo ha avanzado. La Bolivia productiva habla de cómo se puede transformar la matriz productiva de materia primaria a generadora de valor agregado. |

ANEXO 8: Matriz consolidada para La Otra Frontera

| VARIABLES DE MEDICIÓN | | OTRAS VARIABLES CONSIDERADAS | | |
|--|---|--|--|--|
| Pertinencia | Relevancia | Eficacia | Efectos inesperados | Alianzas identificadas |
| <p>1. No influyó en la agenda. El gobierno tiene su propia agenda, existe mayor soberanía en la definición de las políticas del gobierno, será útil si aporta con mejor información, hay un distanciamiento con Naciones Unidas ha perdido su capacidad de articulación, la inestabilidad política no permite alianzas duraderas, la poca sofisticación gubernamental hace difícil su pertinencia, resultó marginal en medio del auge de la explotación de los RRNN, se ha sofisticado y no acompañó a la demanda nacional, depende del peso de los investigadores (12)</p> <p>2. Congregó y promovió el debate sobre desarrollo alternativo; reforzó y asentó el discurso y debate de desarrollo con diversos y nuevos actores. Ej. Presencia de nuevos actores productivos, aporte al trabajo de diversas organizaciones [academia], agendó un tema aislado, Motivó la creación del Min. Des. Humano y Des. Sostenible, al uso de indicadores de DDHH, (5)</p> <p>3. Visibilizó polos de desarrollo preexistentes: Hizo evidente y reafirmado nuevos modelos de desarrollo preexistentes en el país (4)</p> <p>4. De interés sólo para sectores productivos o relacionados con el tema. Ej. Eventos relacionados con lo productivo, profesionales que trabajan el tema (3)</p> <p>5. Muy útiles y valiosos para el trabajo técnico. Ej. UDAPE, Min. Microempresa (2)</p> <p>6. Conoceros más y mejor en lo productivo.</p> <p>7. Diversidad de opiniones que permite conocer lo que sucede en el sector productivo para mejorar y ser eficientes</p> <p>8. Informes optimistas con el futuro del país</p> <p>9. Confirma sospechas e intuiciones sobre el proceso de cambio y otros temas</p> <p>10. Cómo fortalecer la cadena productiva</p> <p>11. Difundido en un ámbito reducido.</p> <p>12. Ha generado debate público nacional</p> | <p>1. Datos valiosos por los datos, estadísticas, precisión, seriedad, responsable, profesional, prestigioso, con credibilidad, importante, revelador, único, de referencia para el análisis en general, aborda temas clave y críticos (15)</p> <p>2. Sacó a la luz a nuevos actores productivos; hizo evidente el surgimiento de nuevos productos y actores productivos ocultos (4)</p> <p>3. Ha fortalecido conceptos e investigaciones similares. Ej. Complementa lo que muchos ya vienen trabajando; Promovió el concepto de Desarrollo de base ancha. (3)</p> <p>4. Útil en la actividad profesional; periodismo, academia, proyectos. (2)</p> <p>5. Más relevantes fuera del PNUD que dentro. Ej. Faltó articular los temas del IDH con otros programas y proyectos, no ha sido una guía de trabajo, otros institutos se apropiaron el concepto: Conservación Internacional, Nuevo Norte, Holanda (2)</p> <p>6. A transformado a sectores de la economía</p> <p>7. El tono optimista ayuda a cambiar percepciones</p> <p>8. Necesitan tiempo para internalizarse en el país, pocos espacios y dispersión para aprovechar la relevancia de los temas.</p> <p>9. Nos da luces en determinar cuáles son los puntos más débiles donde debemos fortalecer al sector: micro y pequeño empresario y OECAs.</p> | <p>1. Poca incidencia en las políticas públicas. Ej. En el pasado influyó, ahora es menor. Puede ser una respuesta, es un referente más, todavía no, no son bien aprovechados. En el pasado eran una referencia para la gestión de gobierno. La eficacia puede mejorar en el futuro con nuevas formas creativas de difusión, hay que focalizar si el objetivo es influir en políticas (13)</p> <p>2. Conoce el informe por su trabajo (6)</p> <p>3. No llega a todos los públicos: Se debe usar mejores herramientas de socialización. Generalmente repercute sólo en actores relacionados con el sector. Se debería llegar a grupos estables como universidades, personalidades y tomadores de decisión; sin embargo muchos no tendrían la voluntad de usarlos. No llega a otros sectores porque no se pensó que debería hacerlo, pero es bien conocido en el ámbito académico y técnico. (6)</p> <p>4. Faltó tender puentes e interlocutores con capacidad de decisión en el gobierno. (2)</p> <p>5. Ayudan a focalizar políticas (a través de cuadros técnicos. Ej. UDAPE se apropió el enfoque de DDHH. La combinación con los ODM aumentó su eficacia (2)</p> <p>6. Innovó en herramientas de difusión, socialización y comunicación. Llega a más públicos (2)</p> <p>7. Puede ayudar a entender la realidad del país con sus datos objetivos.</p> <p>8. Motivó el estudio de temas sociales en otras agencias. Ej. Banco Mundial, BID</p> <p>9. Hay un decreto que se está trabajando sobre la protección del casco, tal vez el informe podría tener alguna incidencia pero no estoy seguro.</p> | <p>1. Marcan la agenda de los medios (2)</p> <p>2. Las presentaciones genera espacios de encuentro y diálogo para diferentes actores (2)</p> <p>3. Alineó intereses al interior de la CANCO</p> <p>4. Coincide con algunas propuestas del gobierno</p> <p>5. Ha motivado a que otras agencias y entidades se preocupen de investigar y publicar sobre temas sociales: Banco Mundial, BID</p> <p>6. Las iniciativas productivas relacionadas con recursos naturales y producción orgánica son hoy muy atractivas para la cooperación.</p> <p>7. El marco normativo de Bolivia no es eficiente y eso no está claramente reflejado en el informe.</p> <p>8. El IDH ha generado vistas de trabajo y visibilización del PNUD por medio de sus informes. Muestra a los cooperantes la capacidad de análisis, profesionalismo y calidad del PNUD.</p> <p>9. Por la dinámica del tema mucha información usada puede quedar obsoleta</p> <p>10. Utilizado por la cooperación holandesa (socio) como la base de su estrategia plurianual</p> | <p>1. La Otra Frontera (2)</p> <p>2. Economía de base ancha (2)</p> <p>3. Mercados alternativos</p> <p>4. Agregación de valor</p> <p>5. Comercio justo</p> <p>6. Conservación del medio ambiente</p> <p>7. Producción orgánica</p> <p>8. Nichos de mercado</p> |

ANEXO 9: Matriz consolidada general de otras variables de medición consideradas

| OTRAS VARIABLES DE MEDICIÓN CONSIDERADAS | | Temas sugeridos |
|--|---|--|
| | <p>Recomendaciones</p> <p>1. Buscar alianzas para elaboración, debate y difusión: tomar en cuenta otros actores como universidades, productores, empresarios, asociaciones y grupos de discusión, se debe repensar la estrategia de posicionamiento. El UDAPe, antiguos y nuevos colaboradores independientes, lobby (17)</p> <p>2. Mantenerse como un espacio abierto, imparcial y plural que permita la articulación de sectores confrontados y diversos, aportando con datos confiables y necesarios para comprender el país. Más diversidad de voces en los informes regionales e intrarregionales, más académico, más argumentación técnica sobre todo si se orienta al gobierno (11)</p> <p>3. Publicaciones más accesibles y enfocadas a grupos específicos: Lenguaje más accesible, parece una guía telefónica, un solo formato no sirve para todos (cartillas, PP, resúmenes, historietas, estudios de caso, panfletos, masificar el uso de medios masivos como radio rurales). (9)</p> <p>4. Generar más espacios de debate (menos actos, protocolos y más seminarios, foros; usar imagen del PNUD (5)</p> <p>5. Campañas más regionales y sectoriales. Trabajar con y para los gobiernos sub nacionales y sectores que puedan usar los datos y exigir políticas. (4)</p> <p>6. Ampliar el universo del público objetivo a toda la sociedad (4)</p> <p>7. Fortalecer el apoyo interno del PNUD al IDH y articularlo con otros programas interagencias. (3)</p> <p>8. Producciones más periódicas: Producir más informes temáticos y más frecuentes, el informe grande debe llegar a final (3)</p> <p>9. Divulgar los informes en los últimos años de la escuela con material pedagógico (2)</p> <p>10. Actualizar y publicar informes pasados al contexto actual (2)</p> <p>11. Concentrarse solo en los temas sobre DDHH como en el pasado: Volver a los orígenes recuperando la concentración en el tema de desarrollo humano (2)</p> <p>12. Juzgar un rol articulador entre los investigadores, la sociedad y el gobierno tomando las experiencias de otros países de la región para superar las condiciones de la coyuntura actual de relativa poca apertura a aporte de política pública. Ser como el espacio de diálogo democrático, ser el consejo económico social (2)</p> <p>13. Mejorar la difusión: Usar experiencias de otras entidades, listas de correos o suscripciones gratuitas a boletines temáticos; Salir de lo tradicional (2)</p> <p>14. Profundizar en las causas</p> <p>15. Buscar pertinencia y relevancia social.</p> <p>16. Diferenciar informes temáticos y los de desarrollo humano</p> <p>17. Buscar aliados estratégicos con capacidad de decisión.</p> <p>18. Comprobar las hipótesis de los informes en nuevas versiones.</p> <p>19. Divulgar por más tiempo.</p> <p>20. Disponer el know-how del PNUD al servicio del proceso de transformación.</p> <p>21. Repartir más ejemplares a las entidades, si llegan pocos se quedan en los estantes de los directivos.</p> <p>22. Usar el IDH para fortalecer los principios democráticos e influenciar a construir una cultura democrática en sindicatos, cooperativas y todos los grupos importantes de la sociedad, ayudar a crear un democracia con democratas</p> <p>23. Continuar valorando y promoviendo a investigadores nacionales.</p> <p>24. Tener en cuenta que hoy existe más oferta en este tipo de estudios</p> <p>25. Que los temas surjan de las demandas de la sociedad o de los grupos interesados.</p> <p>26. Tener en cuenta que en el último tiempo el informe ha ido perdiendo legitimidad.</p> <p>27. Definirse o decidirse sobre hacer evidentes y analizar los problemas o concentrarse en la formulación de políticas.</p> <p>28. El IDH debería ser el network del conocimiento experto boliviano que reside en Bolivia así como en el exterior.</p> <p>29. Sintonizar el trabajo del IDH con la estrategia de políticas públicas del Gobierno</p> <p>30. Perder el miedo a confrontarse y el protagonismo</p> <p>31. Seguir liderando el espacio de investigación en DDHH</p> <p>32. Usar el IDH para fortalecer los principios democráticos</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Educación (7) • Empleo (5) • Democracia (Institucionalidad, su estado hoy) (4) • Medio ambiente (9) • Salud (2) • Visión de país (2) • Asociatividad (en diferentes rubros) (2) • Comercio justo (2) • Agricultura (diversificación) • Autonomías (experiencias comparadas) • Bolivia VS Mundo • Cadenas productivas • Cambio climático (Impacto social) • Capacitación de recursos humanos • Certificación de productos • Ciudadanía • Crédito para el desarrollo de pequeños productores. • Crisis alimentaria • Cultura de paz y resolución de conflictos • Datos estadísticos nacionales, regionales y locales sobre salud y desarrollo (Ingresos, uso de los recursos en familias) • Desarrollo de gobiernos subnacionales • Descolonización • Desigualdad (causas) • Discriminación • Economía • Fomento a la productividad • Formalización del sector productivo • Fuentes alternativas de energía • Gestión pública • Hidrocarburos • Impacto de tecnología en países en desarrollo • Indicadores para medir el impacto de las políticas • Indices de desarrollo productivo • Innovación • Lo plurinacional • Medios de comunicación • Mercados emergentes • Migración • Minería (litio) • Movilidad social • Operatividad de las propuestas de desarrollo • Pequeña empresa (situación: cantidad, tipo actividad) • PND: como está avanzado, resultados • Pobreza (causas) • Políticas Industriales |

OTRAS VARIABLES DE MEDICIÓN CONSIDERADAS

| Recomendaciones | Temas sugeridos |
|-----------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas • Prohibición de las exportaciones (efecto en la economía y la industria agrícola) • Recursos naturales (qué hacer) • Seguridad ciudadana • Seguridad jurídica • Sistema legal y las condiciones de pobreza • Soberanía productiva y seguridad alimentaria • Transformación de la matriz productiva • Turismo • Violencia familiar • Viviendas y protección de áreas productivas • Vivir bien • Vocación productiva regional |

ANEXO 10: Resumen artículos de opinión del monitoreo de prensa *La Otra Frontera*

| MEDIO | GENERO/TÍTULO/AUTOR | FECHA | COMENTARIO POSITIVO |
|-------------|--|-------------|---|
| Jornada | Editorial | 11-nov-2008 | Confirma el crecimiento de la pobreza en el país, pero revela interesantes alternativas". "Desgraciadamente, las políticas de desarrollo del país se han encasillado en la explotación de la minería, el petróleo y el gas, que se han convertido en la columna vertebral de la economía, pero han descuidado la agroindustria, que no ha merecido el apoyo del Estado, dejando que sea la iniciativa privada la que enfrente ese desafío" "La propuesta del PNUD merece que se le dedique la mayor atención" |
| La Razón | Editorial "De lo extractivo a lo sostenible" | 18-nov-2008 | "Al término de tres años de investigación exhaustiva se puso al descubierto que Bolivia tiene un 'crecimiento empobrecedor'. El año pasado la economía creció casi 5 por ciento, y, sin embargo, aumentó en 166.869 el número de personas que vive bajo la línea de la pobreza. Ese es uno de los valiosos datos contenidos en el Informe Temático de Desarrollo Humano del 2008, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que se hizo público hace una semana". "Toda propuesta de superación debe ser analizada para adoptarla" |
| La Razón | Sub editorial "Los recursos renovables, una apuesta necesaria" | 31-dic-2008 | "El Informe de este año del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) sobre Bolivia aporta ideas concretas –muchas de ellas están en plena ejecución- sobre lo que debería hacer el país para salir de la dependencia de las riquezas no renovables, porque son sustentables y absorben mucha mano de obra". |
| El Diario | Opinión "¿Surgen cada día más pobres en Bolivia?" David Foronda H. | 19-nov-2008 | "Los datos presentados en los últimos días por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, respecto a la pobreza en Bolivia son verdaderamente preocupantes para todos". "Podrán darse nuevos informes sobre el hambre y la pobreza en el país desde diversas entidades, y no obstante merece poca o ninguna atención, puesto que reina un ambiente de conformismo". "Gobierno y oposición debería aprovechar al máximo para ofrecer alternativas y profundizar las medidas a favor de la población" |
| Los Tiempos | Opinión "La Otra Frontera" Carlos Hugo Laruta | 1-dic-2008 | "El Informe de Desarrollo Humano del PNUD La Otra Frontera nos presenta de una manera ordenada y sistemática los pasos avanzados en el tema, visibilizando experiencias existentes y mostrando un sustentable horizonte de desarrollo para la Bolivia del siglo XXI". "En ese marco, varios clusters y/o complejos productivos en las distintas ecorregiones de Bolivia son los ejemplos que el PNUD presenta para mostrar lo avanzado y construido hasta hoy y señalar sus aprendizajes". "Finalmente, digamos que en Bolivia las ecorregiones tienen existencia como territorios dinámicos sólo a través de municipios y departamentos; por ello, sus autoridades deberían entender bien el mensaje central de La Otra Frontera para dar mayor impulso al modelo de desarrollo rural que ya existe y que ha demostrado su capacidad de mejorar las condiciones de vida sin destruir la naturaleza". |
| Los Tiempos | Opinión "El mercado interno" Alberto Bonadona Cossío | 14-ago-2009 | "El Informe temático sobre Desarrollo Humano, titulado 'La Otra Frontera, usos alternativos de recursos naturales en Bolivia' abunda en ejemplos y casos exitosos que han logrado y otros que pueden lograr ampliar el mercado externo basado en pequeños productores que se dirigen a grandes consumidores. Los ministros de economía harían bien en leerlo". |
| La Prensa | Opinión La luz y el túnel "Otras fronteras" Roger Cortez Hurtado | 22-nov-2009 | "... como preámbulo para aterrizar en el gran desafío de convertir las enseñanzas que nos brindan todas las experiencias de nuestros productores y emprendedores en políticas públicas verdaderamente dirigidas a una profunda transformación productiva y al cambio. Este tema se ha abierto un diminuto resquicio en las campañas. Merece muchísimo más, porque tenemos pruebas empíricas que nos señalan que el camino a un desarrollo sostenible, con empleos decentes y durables, en reconciliación con el medioambiente, está muy cerca, a nuestro alcance, ahí... en La Otra Frontera". |
| Pulso | Opinión "El reto del desarrollo" | 29-nov-2009 | "El informe La Otra Frontera, del PNUD, ha catalogado una muestra representativa de tales experiencias y explorado las potencialidades de esta emergente economía que aporta con alrededor de 300 millones de |

| | | | |
|-------|---|-------------|--|
| | sostenible y las oportunidades para Bolivia” Henry Oporto | | dólares en exportaciones y genera decenas de miles de puestos de trabajo. Dicho informe constata casos exitosos de inserción en mercados internacionales de productos diferenciados y servicios de alto valor agregado basados en usos alternativos de recursos naturales, los cuales dibujan la perspectiva de un patrón de desarrollo sostenible que conlleva un proceso de transformaciones productivas. Con una perspectiva optimista, La Otra Frontera concibe un posible escenario de masificación de esta clase de emprendimientos con cambios graduales en los usos del suelo, acceso a mercados de mayor valor agregado y mejoras en productividad y estándares ambientales”. |
| Pulso | Opinión “Deuda, compensación y cambio” Andrea Urioste Investigadora. Fue responsable del INDH La Otra Frontera | 14-feb-2010 | “Crisis global, cambio climático e inseguridad –tres aspectos que debieran ocupar un rol fundamental en la construcción de agendas de interés mundial- en la práctica son relegadas o tergiversadas en medio de zigzagueos de los discursos político y mediático”. “Bolivia y su gobierno se encuentran en una coyuntura muy favorable para posicionarse en esta agenda global” “Sin embargo, el discurso utilizado en el escenario internacional no tiene congruencia necesaria con la política interna de carácter primario y extractivista y orientada hacia un industrialismo de corte netamente tradicional” “Nuestro país todavía carece de una propuesta para avanzar en un verdadero plan de desarrollo sostenible con el medio ambiente” |