



EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO Y FINAL DEL PROGRAMA DE PAÍS DEL PNUD

Informe Final

Luis Fernando Baudoin Olea
Consultor

La Paz, julio de 2011

CONTENIDO

1	Resumen Ejecutivo	1
2	Antecedentes.....	3
3	Contexto.	3
4	Relación del CPD con el UNDAF.....	7
5	Metodología de Evaluación	9
6	Evaluación de Medio término del CPD.....	11
6.1	Incorporación de las lecciones aprendidas sobre el enfoque de desarrollo de capacidades del programa anterior	11
6.2	Sistematización de las Mejores Prácticas.....	12
6.3	Evaluación Qualitativa: Visión de los Actores	14
6.3.1	Gobierno Nacional.....	14
6.3.2	Socios Cooperantes	15
6.3.3	Gobierno Regional.....	15
6.3.4	Otras Agencias	15
6.4	Evaluación Quantitativa: Ejecución presupuestaria.....	16
7	Evaluación final del CPD	17
7.1	Proporcionalidad de los esfuerzos	17
7.2	Evaluación consolidada Programa de país.	19
7.3	Proporcionalidad entre esfuerzos y resultados.....	20
7.4	Ejecución presupuestaria	21
7.5	La voz de los actores.....	23
7.5.1	Contrapartes y Gobierno	23
7.5.2	Aliados de la cooperación internacional y del SNU.....	24
8	Lecciones Aprendidas.....	25
9	Recomendaciones.....	26
10	Conclusiones.....	26
11	ANEXO 1. EVALUACIÓN POR COMPONENTES, OUTCOMES Y PROYECTOS.....	28
11.1	Evaluación del Componente 1: Gobernabilidad democrática.....	28
11.1.1	Evaluación del Outcome 16.....	29
11.1.1.1	Proyecto 62218.- Fortalecimiento de las capacidades de negociación de la cancillería	30

11.1.1.2	Proyecto 62674.-Diseño del programa SAC.....	31
11.1.1.3	Proyecto 71866: Fortalecimiento de Capacidades del Ministerio de Autonomías.....	31
11.1.1.4	Proyecto 72770: Modernización del Órgano Electoral Plurinacional	31
11.1.2	Evaluación del Outcome 17.....	32
11.1.2.1	Proyecto 53388.- Dialogo Democrático-Construcción de la Asamblea Constituyente	32
11.1.2.2	Proyecto 62739: Apoyo y acompañamiento al proceso de transición del modelo democrático en Bolivia: Promoviendo el cambio en paz	33
11.1.2.3	Proyecto 72408 Fortalecimiento democrático de las organizaciones políticas de Bolivia	34
11.1.2.4	Proyecto 73828: Fortalecimiento de las capacidades propositivas y dialógicas de los Movimientos Sociales de Bolivia. Participación Plural en la construcción del Nuevo Estado.	35
11.1.2.5	Proyecto 74232 Creación de la Unidad Jurídica especializada en desarrollo constitucional.....	35
11.1.3	Evaluación del Outcome 18.....	36
11.1.3.1	Proyecto 72199: Fortalecimiento Democrático y Cohesión Social.....	36
11.2	Evaluación del Componente 2: Reducción de la pobreza y la desigualdad	37
11.2.1	Evaluación del Outcome 19.....	38
11.2.1.1	Proyecto 50863: Proyecto Metas del Milenio	39
11.2.1.2	Proyecto 56867: Modernización Institucional de la Prefectura de Santa Cruz	39
11.2.1.3	Proyecto 58359: Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión Hospitalaria...	40
11.2.1.4	Proyecto 66001: Fondo mundial de malaria.....	40
11.2.2	Evaluación del Outcome 20.....	40
11.2.2.1	Proyecto 50775: Plan Prefectural de Empleo de Tarija.	41
11.2.2.2	Proyecto 57995: Patrimonio, ciudadanía y género.....	42
11.2.2.3	Proyecto 61689: ART Gold Bolivia.....	42
11.2.3	Evaluación del Outcome 21.....	43
11.2.3.1	Proyecto 39564 Estudios de cambio climático	43
11.2.3.2	Proyecto 56760: Consultas Públicas sector Hidrocarburos	44
11.2.3.3	Proyecto 60130: Fortalecimiento de las capacidades nacionales de sistematización del conocimiento, información y difusión del cambio climático en Bolivia	44
11.2.3.4	Proyecto 3675: Segunda comunicación de Bolivia ante la convención marco de la NN UU sobre el cambio climático.....	45

11.2.4	Evaluación del Outcome 22.....	45
11.2.4.1	Proyecto 56188: Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2008: Desigualdades-Un retrato de la nueva sociedad boliviana	45
12	Evaluación del Componente 3: Gestión de riesgos y desastres naturales.....	46
12.1.1	Evaluación del Outcome 23.....	46
12.1.1.1	Proyecto 57554: Asistencia Técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo para la Formulación de Políticas y Estrategias de Reducción de Riesgos y de Recuperación Post Desastre	47
12.1.1.2	Proyecto 58537: Sistema de Alerta Temprana Ante Inundaciones y Deslizamientos para la Ciudad de La Paz.....	48
13	ANEXO 2: EVALUACIÓN POR COMPONENTES, EFECTOS DIRECTOS Y RESULTADOS. .	48
13.1	Componente 1: Gobernabilidad democrática.....	48
13.1.1	Efecto directo 1	49
13.2	Componente 2: Reducción de la pobreza y la desigualdad.....	51
13.2.1	Efecto directo 2	51
13.2.2	Efecto directo 3	52
13.2.3	Efecto directo 4	53
13.3	Componente 3: Gestión de riesgos y desastres naturales.....	54
13.3.1	Efecto directo 5	55
14	ANEXO 3: LA VISIÓN DE LOS ACTORES.....	56
14.1	Interesados Gestión 2008-2012	56
14.2	La cooperación internacional	61
14.3	Prefecturas- Contrapartes 2008-2012.....	64
14.4	Visión de Otras Agencias del SNU	68
14.5	Interesados Gestión 2011.....	69
14.5.1	Segmento "interesados en la evaluación"	69
1.1.	Segmento "interesados en la evaluación"	72
15	ANEXO 4: Lista participantes en talleres y entrevistas.....	74
15.1	Taller contraparte 2003 - 2007 " PNUD " 15 de abril 2009	74
15.2	taller contraparte 2008-2012 " PNUD" 29 de abril 2009	74
15.3	Taller cooperacion internacional "PNUD" 30 de abril 2009.....	74
15.4	Taller con personal oficina PNUD 21 de mayo 2009	75
15.5	Taller con agencias del SNU 1 de junio 2009.....	75

15.6	Personas entrevistadas en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra año 2009.....	75
15.7	Personas entrevistadas en la ciudad de Sucre en 2009	76
15.8	Personas entrevistadas en la ciudad de Tarija en 2009	76
15.9	Lista de participantes en taller realizado el 01 de agosto 2011.....	76
15.10	Lista de participantes en taller realizado el 09 de agosto 2011.....	76
15.11	Lista de personas entrevistadas el 2011	77

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: COMPONENTES Y EFECTOS DEL CPD.....	17
CUADRO 2: PRESUPUESTO Y NÚMERO DE PROYECTOS POR COMPONENTE Y RESULTADO	18
CUADRO 3: TAMAÑO MAXIMO MINIMO Y PROMEDIO DE LOS PROYECTOS POR COMPONENTE	18
CUADRO 4: PONDERACION DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION SEGUN LA ASIGNACION DE RECURSOS.....	21
CUADRO 5: ESTRUCTURA DEL MARCO LOGICO DEL COMPONENTE 1	29
CUADRO 6: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 16.....	30
CUADRO 7: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 17.....	32
CUADRO 7: ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO DEL COMPONENTE 2	38
CUADRO 8: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 19.....	38
CUADRO 9: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 20.....	41
CUADRO 10: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 21.....	43
CUADRO 11: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 22.....	45
CUADRO 12: ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO DEL COMPONENTE 3	46
CUADRO 13: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 23.....	47
CUADRO 14: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 1.....	50
CUADRO 15: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 2.....	52
CUADRO 16: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 3.....	53
CUADRO 17: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 4.....	54
CUADRO 18: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 5.....	56
CUADRO 20: LO QUE SE DEBERIA EVALUAR DEL CPD	70
CUADRO 21: LO QUE FUNCIONA EN EL CPD	70
CUADRO 22: LO QUE NO FUNCIONA EN EL CPD	71
CUADRO 23: CONTRIBUCIÓN DEL PNUD AL LOGRO DE RESULTADOS EN MATERIA DE DESARROLLO.....	71
CUADRO 24: OPORTUNIDAD DE LAS ACCIONES	71
CUADRO 25: RECOMENDACIONES	72

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DEL PNUD	8
FIGURA 2: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	10
FIGURA 3: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL MEDIO TÉRMINO	16
FIGURA 4: PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y DE FONDOS PROGRAMÁTICOS EN EL MEDIO TÉRMINO	16
FIGURA 5: EVALUACIÓN CONSOLIDADA POR OUTCOMES, EFECTOS DIRECTOS, COMPONENTES Y CPD	20
FIGURA 6: META DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y EJECUCIÓN REAL DEL PERÍODO ...	22
FIGURA 7: PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA REAL POR AÑO Y TOTAL	22
FIGURA 8: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA REAL Y DE FONDOS PROGRAMÁTICOS	23

Abreviaturas

AWP	Annual Workplan. Plan de Trabajo Anual
CCA	Evaluación Común de País
CPD	Documento de Programa País
CPAP	Plan de Acción del Documento de Programa País
ERPB	Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza
NCPE	Nueva Constitución Política del Estado
ODM	Objetivos del Milenio
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo
RP	Reorientación Programática
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UNDAF	Marco de la Asistencia del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Informe Final

1 Resumen Ejecutivo

El presente documento contiene dos evaluaciones la ejecución del Documento de Programa País (CPD) 2008-2012 del PNUD, correspondientes a su medio término y finalización.

La elaboración del CPD es interna en el PNUD y se basa en documentos elaborados por el Sistema de Naciones Unidas ajustados a la realidad del país, de manera tal que se cuente con líneas de acción coherentes para el conjunto del SNU.

Para la **evaluación de medio término**, se ha utilizado información recabada el año 2009 para la evaluación de los instrumentos de planificación del PNUD, sobre la cual se ha realizado un análisis cualitativo y el análisis cuantitativo se ha realizado sobre una serie histórica proporcionada por el PNUD. El análisis cualitativo arroja resultados de un análisis de coherencia y de la visión de los beneficiarios, socios en la ejecución y de otras agencias del SNU. El análisis cuantitativo analiza el porcentaje de ejecución respecto al presupuesto.

El **análisis cualitativo de la evaluación de medio término del CPD** muestra que, debido a los grandes cambios que han ocurrido en el país y al tiempo transcurrido en la planificación del CPD, éste no se ha ajustado de manera apropiada. Esto ha ocasionado que se piense en una Reorientación Programática. Por otro lado, se ha mostrado que el rol del PNUD (enmarcado en el CPD) de facilitador en momentos de crisis es una fortaleza. También ha mostrado que, con excepción de la gestión de riesgos, las áreas programáticas del CPD han sido bastante bien definidas y han correspondido a las épocas de cambio, siendo el factor más relevante la incidencia.

El **análisis cuantitativo de la evaluación de medio término del CPD** muestra que se han ejecutado un 78 % de los presupuestos, obteniendo una calificación de (s) Satisfactorio ya que se ha obtenido ese 78 % de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

Para la **evaluación final del CPD**, se ha analizado los resultados desde los proyectos, a programas, outcomes y efectos para un análisis sistemático. Las variables analizadas son: Pertinencia, Relevancia, Eficacia e Incidencia. Los proyectos analizados constituyen un 18 % de los proyectos ejecutados por el PNUD en el horizonte de tiempo mencionado por lo que la confianza y error de la expansión de las conclusiones al universo son bastante aceptables. Además, se han realizado talleres internos, con beneficiarios y asociados que nos han permitido también rescatar la visión de los mismos para el análisis cualitativo.

El **análisis sistemático de la evaluación final del CPD** arroja un resultado de Muy Satisfactorio, ya que se han obtenido los resultados esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables. Un análisis de proporcionalidad muestra que un 78 % de los esfuerzos han sido dirigidos a la reducción de la pobreza y la desigualdad, mientras que un 15 % fue dirigido a la gobernabilidad democrática. Nótese sin embargo, que los mayores resultados se han obtenido en éste último punto, a pesar

de haber destinado únicamente el 15 % de los esfuerzos. Respecto a la ejecución presupuestaria, se obtiene una calificación de Satisfactorio, donde se han obtenido un 76 % de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

El **análisis cualitativo de la evaluación final del CPD** Los cuatro roles del PNUD más destacables en la percepción de los actores fueron la asistencia técnica, el apoyo financiero, el seguimiento y el asesoramiento y la coordinación. Los cuatro roles del PNUD que presentan oportunidades de mejora son: coordinación, la compra insumos, materiales y el seguimiento. En materia de contribución al desarrollo se destaca la coordinación y la colaboración mientras que se presentan oportunidades de mejora en desembolsos, la baja ejecución presupuestaria y demora en adquisiciones.

Respecto a las **lecciones aprendidas**, se ha identificado que la más importante se refiere a la necesidad de tener flexibilidad en la planificación y ejecución del CPD. Por otro lado, la coordinación con las contrapartes puede afectar seriamente la ejecución del CPD por lo que es importante reforzar los mecanismos de coordinación, especialmente cuando existe una alta rotación de contrapartes y de consultores.

El informe **recomienda** reforzar el rol que el PNUD ha asumido como socio estatal, enfocándose en su papel de gestor, coordinador y ejecutor de proyectos. Asimismo la revisión de procesos administrativos con el objetivo de desburocratizar el accionar. Respecto a la formulación, se recomienda reforzar el enfoque de género y derechos humanos en la formulación de proyectos.

2 Antecedentes

La oficina del PNUD está ejecutando con el gobierno de Bolivia el programa de cooperación del periodo 2008-2012. Corresponde ahora realizar la evaluación de medio término del Programa y la evaluación final en un marco de política que procura aumentar la transparencia, la coherencia y la eficacia de las acciones del PNUD en la generación y el uso de los conocimientos evaluativos para facilitar el aprendizaje institucional; una gestión eficaz orientada al logro de resultados y apoyar la rendición de cuentas.

Se ha identificado como necesario el contar con una reflexión de las implicaciones de esta etapa en los planes de cooperación y la forma de apoyo al gobierno de Bolivia. Las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas debían ser examinadas y valoradas sistemáticamente en función de la erradicación de la pobreza, el crecimiento económico sostenido y el desarrollo sostenible.

Se encomendó al sistema de las Naciones Unidas que promoviera el control nacional, la creación de capacidad y que lograra progresos a nivel de todo el sistema en la colaboración en materia de evaluación.

3 Contexto.

El período de implementación del ciclo de cooperación (2003-2007), estuvo caracterizado por un ambiente de incertidumbre en todos los aspectos del entorno político-social del país, comenzando por un corto gobierno de Gonzalo Sánchez de Lozada, acosado y expulsado por los movimientos sociales, hasta el gobierno de Evo Morales. En este período, además de la alternancia de cuatro presidentes de la república, se presentó un viraje político radical. Este viraje puso fuera de lugar prácticamente todo, desde la visión de país, hasta los objetivos mismos de la colaboración entre el SNU y el nuevo gobierno constitucional, dado que la magnitud de los cambios fueron precipitados por sucesos que ocurrieron luego de la formulación estratégica.

El PNUD inició el marco de cooperación 2008-2012, sin la posibilidad de hacer una evaluación del impacto del marco de cooperación anterior (2003-2007). Diversas causas, políticas e institucionales, impidieron la realización de esta evaluación que estuvo contemplada en la formulación estratégica.

Durante los últimos años el país en su conjunto experimentó cambios trascendentales que obligaron a reflexionar sobre las líneas de cooperación, o si se estaba incidiendo en los temas centrales del desarrollo del país. En este contexto, la reflexión giraba sobre las implicaciones que tiene esta nueva etapa en la vida del país y en la forma que tenía el PNUD para apoyar al gobierno.

A mediados del 2008 se diseñó una reorientación programática. El PNUD considera en su reorientación programática que el apoyo debe centrarse en promover el diálogo, respeto por los derechos humanos y la construcción de consensos en:

- Política social orientada a la erradicación de la pobreza.

- Política fiscal transparente que promueva la equidad.
- Política económica en que promueva un modelo productivo armónico con el medio ambiente.

Todo esto enmarcado en el desarrollo de capacidades para la formulación e implementación de políticas públicas; la gestión eficiente de la inversión pública; y el fortalecimiento de la democracia.

Diversas causas, políticas e institucionales orientaron a la representación del PNUD a llevar a cabo un ejercicio reflexivo de reorientación programática en el marco de su ciclo quinquenal de planificación (2008-2012). Específicamente, la necesidad de adaptarse a un nuevo contexto político, social, económico e institucional y el de reposicionar al PNUD como un aliado estratégico del gobierno y la sociedad civil, cuyo enfoque y énfasis busca responder mejor a ese nuevo contexto.

La formulación estratégica para el periodo 2003-2007 comenzó en septiembre de 2000 fue realizada en una coyuntura de estabilidad relativa, cuyo momento de cambio más importante estuvo determinado por la transición de gobierno del Gral. Hugo Bánzer a Jorge Quiroga, consecuentes de una grave enfermedad que afectó la salud del Presidente constitucional. En el período de formulación (2000-2002) no se verificó un quiebre radical en las políticas públicas, y el eje de cooperación continuó siendo la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP).

En este entorno, las bases sobre las que se construyó el CCA, el UNDAF, el CPD y el CPAP, formulados al inicio del período y todavía con resabios de la forma de cooperación anterior pierden vigencia y, frente al concepto de reducción de la pobreza emerge la erradicación de la pobreza, frente a la noción de “mejorar la calidad de vida”, emerge el “vivir bien”, la noción de desarrollo es negada y en su lugar se plantean los problemas de la deconstrucción del modelo colonial, y al menos 20 años de cooperación sustentada en los conceptos del Consenso de Washington sobre el rol del Estado en la economía caen por tierra, para levantar la construcción del estado descolonizado: protagonista y promotor del desarrollo.

Los instrumentos se formularon en momentos de cambios sociales y económicos importantes. Inclusive los cooperantes internacionales, convocados en el marco de esta evaluación, hicieron alusión a estos cambios y comentaron sobre las dificultades confrontadas. La RP precisamente aborda el hecho de que el CCA se formuló el 2006, antes de que los cambios empiecen a gestarse, y por tanto, ofrece un marco que ya no se ajusta a las dimensiones de la nueva realidad. Aún el UNDAF tiene un rezago en la lectura de estos cambios y, por lo tanto, pierde cierta pertinencia como paraguas estratégico. De este modo la RP, responde a esa necesidad de ajustarse a la realidad del país y a reflejar particularidades específicas de la situación que vivía el país.

El periodo 2008-2012 fue iniciado en su formulación en el 2006, año en que Evo Morales empezó su mandato constitucional.

El contenido principal de la agenda pública era el cambio en el contexto económico, político y social; un cambio cuya evolución era el alto grado impredecible. El ciclo de planificación tardó 3

años en completarse, un período excesivamente prolongado para un período de 5 años, sin haber logrado una lectura del país simétrica con los acontecimientos¹.

Un segundo elemento, que marca un cambio de rumbo que afectó el enfoque estratégico del PNUD se dio cuando el Gobierno Nacional, en el marco de las nuevas políticas, emitió, el 10 de octubre de 2007, el Decreto Supremo 29308 que prohíbe la administración de fondos externos destinados al sector público por parte de entidades privadas.

Este decreto movió las bases de la forma como había venido operando el PNUD como administrador de fondos públicos, y demandaba una revisión del modelo de trabajo del PNUD.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) tiene como punto de partida la crítica al enfoque de desarrollo anterior “concebido desde el colonialismo neoliberal”.

La agenda establecida en el PND marcó una línea de acción que no solamente era diferente a las anteriores, sino que significaba una contramarcha radical, que obligaba a reformular todo el enfoque de cooperación anterior. Las agencias cuyo trabajo estaban en el terreno de los problemas concretos como el agua, los alimentos o la salud, enfrentaron un viraje menos radical que aquellas, como el PNUD, cuyo ámbito de acción se encuentra más en el nivel macro.

El período 2008-2012 se ha caracterizado por ser un período de alta intensidad política, luego que Asamblea Constituyente, tras un año y medio de trabajo apruebe la primera versión de la constitución, en diciembre del 2007.

Tras un accidentado proceso de diálogo político, regional y parlamentario, el texto fue modificado en más de 100 artículos, sin la participación de los constituyentes. El acuerdo llegó en octubre del 2008.

La nueva Constitución Política del Estado (CPE) fue aprobada por 2.064.397 votos, equivalentes al 61,43% de los emitidos en el referéndum constitucional que se realizó el domingo 25 de enero de 2008.

En agosto de 2008 se realizó el referendo revocatorio o ratificadorio de los mandatos del presidente Evo Morales y de los prefectos de nueve departamentos.

El domingo 25 de enero de 2009 se realizó el referéndum constitucional en consulta sobre la nueva Constitución Política del Estado (CPE), la cual fue aprobada por 2.064.397 votos, equivalentes al 61,43% de los emitidos.

Estos procesos, conducidos por la Corte Nacional Electoral se basaron sobre un primer padrón electoral, que rigió el referendo revocatorio o ratificadorio de los mandatos del presidente Evo Morales y de los prefectos de nueve departamentos, verificado en agosto de 2008, como también el referendo para aprobar o rechazar la nueva Constitución, en enero último, tenía una base de 3,8 millones de electores.

¹ Tal es la lectura de las contrapartes actuales del gobierno, entrevistadas en el curso de la evaluación.

Un informe de la CNE destaca como uno de los resultados más importantes de este proceso, el primero de su tipo en la historia de Bolivia, que el nivel de participación ciudadana llegó al 90,26%, que en número de votos emitidos suma 3.511.681.

Una vez aprobada y promulgada la nueva CPE se constituyó el Órgano Electoral Plurinacional está compuesto por:

- El Tribunal Supremo Electoral
- Los Tribunales Electorales Departamentales
- Los Juzgados Electorales
- Los Jurados de las Mesas de sufragio
- Los Notarios Electorales

La jurisdicción, competencias y atribuciones del Órgano Electoral y de sus diferentes niveles se definen, en esta Constitución.

El Tribunal Supremo Electoral es el responsable de organizar, administrar y ejecutar los procesos electorales y proclamar sus resultados, y es función del Tribunal Supremo Electoral organizar y administrar el Registro Civil y el Padrón Electoral.

El 15 de octubre de 2009 el Padrón Biométrico de Bolivia cerró, a mes y medio de las elecciones generales, con la previsión de registrar a 4,8 millones de electores, cifra récord en la historia política del país y equivalente a poco menos del 50% del total de la población boliviana de 10 millones de habitantes.

El 6 de diciembre de 2009 se celebraron elecciones presidenciales en Bolivia. Evo Morales, del Movimiento al Socialismo, logró la reelección, asegurándose su continuidad en el cargo hasta 2015. En estos comicios también se eligieron los 130 diputados y 36 senadores que conformarán la Asamblea Plurinacional. Los observadores internacionales enviados por la OEA y por la Unión Europea avalaron el proceso electoral y destacaron la "tranquilidad, participación masiva y legitimidad democrática" de los comicios. Evo Morales Ayma con el Movimiento al Socialismo obtuvo 2.943.209 de votos, el 64,22% del total ganando 88 diputados y 26 senadores; Manfred Reyes Villa con el Plan Progreso para Bolivia-Convergencia Nacional obtuvo 1.212.795 de votos, el 26,46% del total, ganando 37 diputados y 10 senadores; Samuel Doria Medina con el Frente de Unidad Nacional obtuvo 258.971 de votos, 5,65% del total con 3 diputados y René Joaquino con la Alianza Social obtuvo 106.027 de votos, el 2,31% ganado 2 diputados.

El primer período de gobierno (2006-2009), a más del cambio político se caracterizó por acciones en pro de los derechos y el desarrollo humano, donde destacan:

La lucha contra la esclavitud vigente en varias estancias del Oriente. Según palabras del propio Evo Morales en el Chaco boliviano hay entre 500 y 800 familias guaraníes sometidas a servidumbre análoga a la esclavitud. "Hasta ahora, 150 familias fueron liberadas, pero aún siguen sometidos a esclavitud muchos hermanos indígenas. Vamos a continuar hasta librarlos a todos".

El acceso a la tierra, donde destaca que desde 1996 hasta su asunción, habían sido saneadas y tituladas 9'321,000 hectáreas, y subrayó que desde el 2006 se llegó a sanear y titular 31'181,000 hectáreas. Morales reconoció que desde 2006 se entregaron un millón nueve mil 626 hectáreas a las comunidades indígenas. Hasta 2009, Morales ordenó la reversión de 450 mil hectáreas.

El estadista señaló que entre los sectores más beneficiados por las políticas sociales estuvieron los niños y los ancianos, con el otorgamiento de ayudas económicas. También destacó haber declarado a Bolivia territorio libre de analfabetismo.

El segundo período presidencial se inició el 23 de enero de 2010 nombrando un equipo ministerial con el mismo número de hombres y mujeres.

Este período se caracteriza por un acento en el cambio institucional, donde destaca la creación del Ministerio de Transparencia, el fortalecimiento del Órgano Electoral Plurinacional, el fortalecimiento institucional de la cancillería, la organización del Ministerio de Autonomías.

Otro rasgo importante de este período ha sido la adecuación legislativa y la preparación de 100 leyes para la adecuación del marco legal a la nueva CPE, donde destaca la ley anticorrupción Marcelo Quiroga Santa Cruz, aprobada la nueva Asamblea Legislativa Plurinacional.

4 Relación del CPD con el UNDAF

El PNUD, como todas las agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) tiene cuatro instrumentos de planificación que son el CCA, el UNDAF, el CPD y el CPAP, y que se elaboran en forma secuencial².

Los instrumentos de planificación referidos constituyen herramientas que pretenden que las acciones del SNU operen bajo una misma orientación programática y con acciones convergentes, tanto con una visión de país compartida, como con un marco estratégico común.

Constituyen instrumentos de largo plazo (5 años), formulados en forma secuencial, y deductiva, yendo de lo general (CCA y UNDAF), a lo particular (CPD y CPAP). El modelo parte del establecimiento de una "Evaluación Común para el País"³ que es una visión compartida de las Agencias del SNU, que debe ser elaborada en conjunto con Gobierno, la Cooperación Internacional y representantes Sociedad Civil. Este instrumento tiene por objeto identificar los desafíos que plantea la situación del país.

El CCA sirve de guía para la formulación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo⁴, que establece la orientación estratégica y resultados previstos de la cooperación del Sistema de las Naciones Unidas al país en el horizonte de 5 años. El UNDAF describe las metas del sistema y pretende asegurar la coordinación en el conjunto de agencias que lo

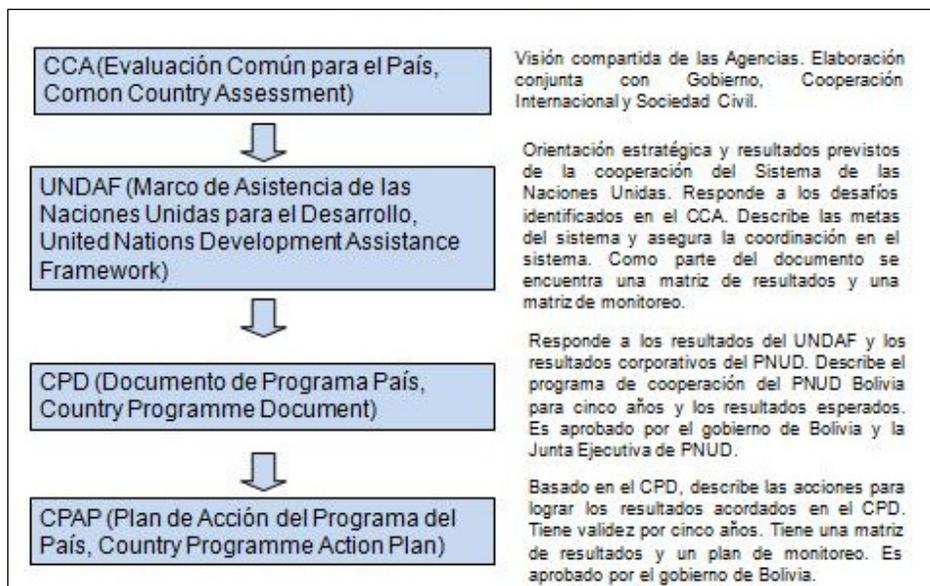
² En el período 2003-2007 no era utilizado todavía el Country Programme Action Plan (CPAP).

³ Common Country Assessment: CCA

⁴ United Nations Development Assistance Framework: UNDAF

conforman. Como parte del documento se encuentra una matriz de resultados y una matriz de monitoreo.

FIGURA 1: INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN DEL PNUD

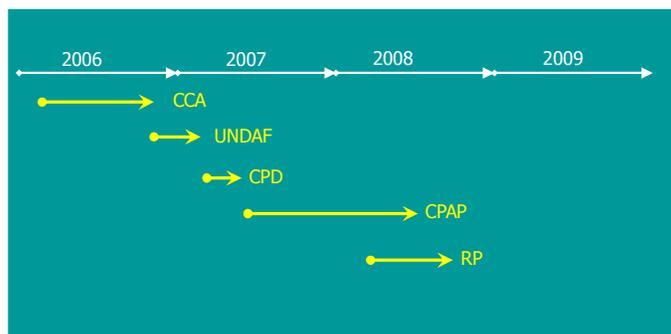


El Documento de Programa País⁵, que formula el PNUD y cada agencia del SNU responde a los resultados del UNDAF. Describe el programa de cooperación del PNUD a Bolivia para un ciclo de cooperación de cinco años y los resultados esperados. Es aprobado por el gobierno de Bolivia y la Junta Ejecutiva de PNUD.

Plan de Acción del Programa del País⁶ es el plan de trabajo del CPD, donde se disgregan los productos y resultados específicos.

Finalmente, están los planes operativos anuales⁷ que son los instrumentos de planificación operativa anual del CPAP.

El CPD 2008-2012 que nos toca analizar, tiene el siguiente horizonte de planificación:



⁵ Country Programme Document: CPD

⁶ Country Programme Action Plan: CPAP

⁷ Annual Work Plan: AWP

Puede verse que el periodo de planificación se inició el 2006, en un período de muchos cambios que no fueron necesariamente expresados en la formulación original, por lo que fue necesaria una labor de ajuste expresada en la Reorientación Programática, iniciada en 2008.

El PNUD considera en su reorientación programática que el apoyo debe centrarse en promover el diálogo, respeto por los derechos humanos y la construcción de consensos en:

- Política social orientada a la erradicación de la pobreza.
- Política fiscal transparente que promueva la equidad.
- Política económica en que promueva un modelo productivo armónico con el medio ambiente.

Todo esto enmarcado en el desarrollo de capacidades para la formulación e implementación de políticas públicas; la gestión eficiente de la inversión pública; y el fortalecimiento de la democracia.

La Reorientación Programática ha involucrado un mayor ajuste con las políticas gubernamentales pero todavía necesita un ajuste que considere los nuevos cambios introducidos a partir de la nueva Constitución Política del Estado y los ajustes al Plan Nacional de Desarrollo que están finalizándose de diseñar. En ésta RP se deberían incluir: i) una mayor participación del Estado en la formulación, a través del Ministerio de Planificación del Desarrollo⁸; ii) una mayor orientación hacia el desarrollo de capacidades; iii) la incorporación de mecanismos de gestión por resultados.

5 Metodología de Evaluación

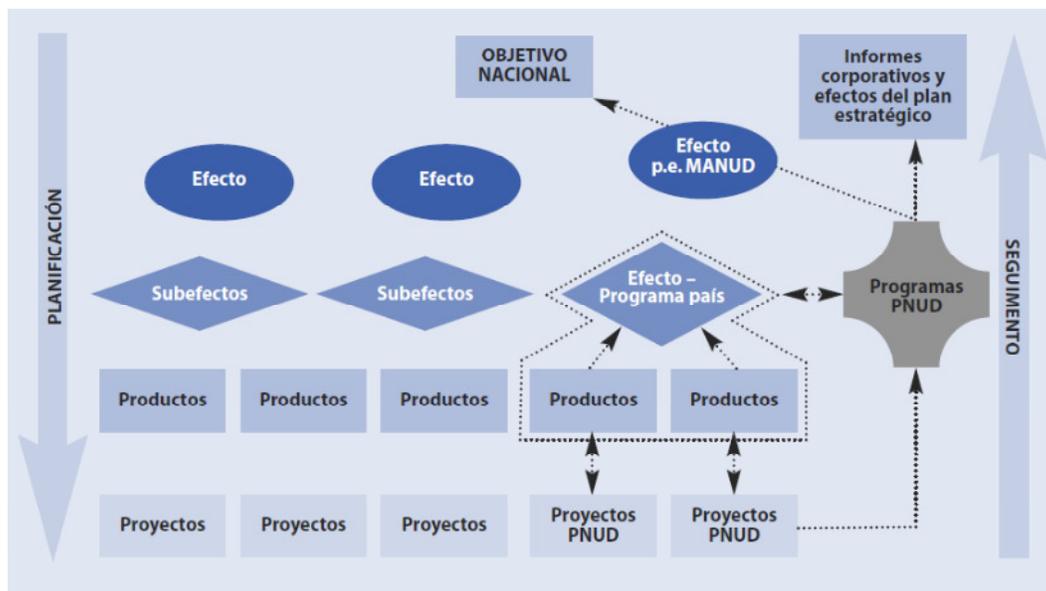
Para la evaluación de medio término del CPD se ha utilizado información de la “Evaluación de los Instrumentos de Planificación del PNUD” realizada el año 2009, los informes de los proyectos del CPD analizados en la muestra y las ejecuciones presupuestarias.

Para la evaluación final del CPD se ha utilizado una metodología inversa a la utilizada por el Sistema de Naciones Unidas para la Formulación de Proyectos. Es así que se parte de los proyectos, a programas y efectos, tal como se muestra en la figura⁹:

⁸ También reduciría el riesgo de que los instrumentos de planificación no necesiten ser ajustados ante cambios en autoridades.

⁹ Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo. PNUD, 2009.

FIGURA 2: METODOLOGIA DE EVALUACION



La metodología entonces recoge información de los proyectos, los agrega y permite concluir sobre el Efecto del Programa País.

Los criterios de evaluación de proyecto han sido los siguientes:

Pertinencia: Sintonía del proyecto con los momentos políticos del país

Relevancia: Importancia de los temas, capacidad de movilización y contenidos e los informes

Eficacia: Llegada a públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones

Incidencia: En qué manera el proyecto impactado de la solución del problema

La escala de calificaciones ha sido:

Muy Satisfactorio (MS) 8-10 puntos.- El proyecto obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

Satisfactorio (S) 6-8 puntos.-El proyecto obtuvo casi todos (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

Regular (REG) 4-6 puntos.-El proyecto obtuvo la mayoría (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

No-satisfactorio (I) 2-4 puntos.-El proyecto obtuvo algunos (entre el 30% y el 50%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

Muy insatisfactorio (MI) 0-2 puntos.-El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 30%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

Una vez determinado el puntaje de los proyectos, se han agregado de manera que se obtienen puntajes por Outcomes y Efectos. Finalmente, añadiendo los últimos, se obtiene el puntaje del CPD.

Aunque el alcance del trabajo no comprendió el análisis de la totalidad de los proyectos, consideramos que la muestra es significativa para la obtención de conclusiones sustentadas.

La evaluación de los proyectos se ha realizado a partir del análisis de la documentación disponible y de entrevistas a los ejecutores.

Adicionalmente se han realizado dos talleres de evaluación, uno con los interesados (principalmente los operadores de los proyectos y el gobierno) y otro con los asociados o co-financiadores de los proyectos.

La evaluación procura la participación de todos los principales interesados, a través de las entrevistas, revisión de documentos, talleres y devolución de resultados. Se ha procurado lograr una:

- Formulación participativa

- Elaboración y análisis de información

- Orientación a los tomadores de Decisiones

- Información a los interesados

6 Evaluación de Medio término del CPD

Dadas las circunstancias en que fue formulada, la reorientación programática permitió que el PNUD haga una revisión desde adentro, y a partir de ello ajuste su enfoque. Aunque se concluye que la Reorientación Programática en realidad no marca un viraje, sino un mayor ajuste con las políticas gubernamentales, es evidente que traduce una mayor y mejor comprensión del proceso de cambio que lidera el Presidente Evo Morales. La Visión de los Entrevistados, recomienda un mayor ajuste en cuanto al desarrollo de capacidades, considera que no es suficiente el ajuste de los lineamientos programáticos, recomiendan la incorporación de gestión por resultados. Por otro lado, los entrevistados esperan que existan mayores cambios a partir de la nueva CPE, con lo cual será necesarios nuevos y constantes ajustes. Recomiendan que se haga partícipe al estado para los ajustes, sobre todo al Ministerio de Planificación para el Desarrollo. Como conclusión, se puede mencionar que la Reorientación Programática es un instrumento de empleo excepcional, que ha sido útil para ajustar el enfoque programático del PNUD en una circunstancia también excepcional.

6.1 Incorporación de las lecciones aprendidas sobre el enfoque de desarrollo de capacidades del programa anterior

En los documentos CCA y UNDAF 2008-2012 no se mencionan las lecciones aprendidas de programas anteriores. En los documentos CPD y CPAP 2008-2012 se explicitan las lecciones aprendidas sobre el enfoque de desarrollo de capacidades del programa anterior. Sin embargo, en la Reorientación Programática parece que se dejan de lado las capacidades relacionadas con la gestión del medio ambiente. Esto no es necesariamente malo en la medida en que la

Reorientación Programática se vaya ajustando a los Planes del Estado. Por otro lado, la Visión de los Entrevistados remarca el desarrollo de capacidades como factor de éxito de sostenibilidad de los proyectos y el alto grado de importancia que el PNUD otorga a éste factor.

6.2 Sistematización de las Mejores Prácticas

De acuerdo a la Visión De Los Entrevistados, las mejores prácticas son:

- Eficacia en apoyo en materia de Riesgos.
- Monitoreo del Desarrollo a través de los Informes de Desarrollo Humano-La otra frontera.
- Apoyo a Gobernabilidad Democrática: CNE. Asamblea, Diálogos.
- Apoyo a descentralización: Fortalecimiento Institucional a Prefecturas, y Municipios: Planificación Estratégica, Desarrollo Humano, Coordinación Institucional.
- Flexibilidad y adaptabilidad de sus acciones.
- Coordinación de la cooperación internacional en aspectos específicos.

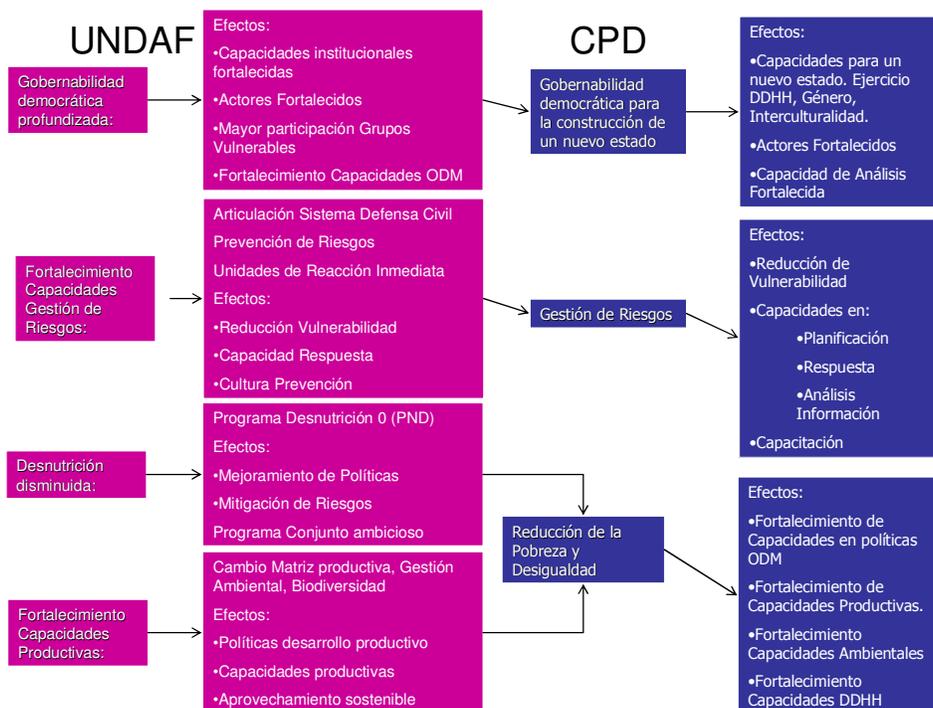
Si bien los instrumentos de planificación, sobre todo en el CPD y el CPAP para el período 2008-2012 tienen un enfoque de trabajo explícitamente orientado al desarrollo de capacidades, su aplicación se ha visto retardada por la demora en la aprobación del CPAP por parte del gobierno. A pesar de que la concentración de las acciones gubernamentales se ha orientado principalmente a la agenda política, el PNUD ha trabajado con flexibilidad, adaptándose a esta agenda. Requiere mención especial el trabajo desplegado por el PNUD en el desarrollo de capacidades de gestión pública en el marco de la gobernabilidad en los nuevos escenarios autonómicos.

En el análisis de la Visión de los Entrevistados, se concluye que los instrumentos de planificación tienen enfoques orientados a la formación de capacidades. En el primer caso se trata de la planificación, mientras que en el segundo caso se trata de los efectos de la implementación estratégica. El desarrollo de capacidades está incluido en todo el proceso.

El enfoque inicial y los énfasis de Reorientación Programática responden parcialmente a las necesidades del gobierno y de los factores de desarrollo en este nuevo contexto político, social y económico. Según la Visión de los Entrevistados, el enfoque inicial no ha interpretado la magnitud ni el alcance de los cambios, mientras que la Reorientación Programática interpreta mejor el cambio. Sin embargo se necesita mayor esfuerzo realizando ajustes a la Reorientación Programática.

El UNDAF concreta y simplifica los objetivos del CCA, válidos para el país, estableciendo cómo el SNU puede encarar cada uno de los temas en el área político institucional, social, medio ambiente y económico. El tema político institucional se convierte en un tema transversal de gobernabilidad democrática, ya que en la actualidad no sólo es válido para el gobierno central, sino también para los gobiernos locales como prefecturas y municipios. En el área social, se encara el programa de desnutrición cero, que involucra el mejoramiento de políticas, concentración de esfuerzos, mitigación de riesgos y algo nuevo en Bolivia, Programa intersectorial y trans-ministerial. En medio ambiente, un tema importante era el de gestión de riesgos.

En el área económica, en el fortalecimiento de las capacidades productivas, acompañando al gobierno en tratando de enfocar un cambio en la matriz productiva, donde el PNUD ha mostrado nuevas líneas posibles de Desarrollo, que el Estado boliviano ha adoptado como propias.



Entre el UNDAF y el CPD, a nivel de gobernabilidad se mantuvieron los objetivos, al igual que en el campo de control de riesgos, en el tema de capacidades productivas y disminución de la nutrición, que se concretaron en un enfoque de reducción de la pobreza y la desigualdad, con efectos de fortalecimiento de las capacidades en las políticas respecto a los ODM, a las capacidades productivas, ambientales y fortalecimiento de las capacidades de seguimiento y protección de los derechos humanos.

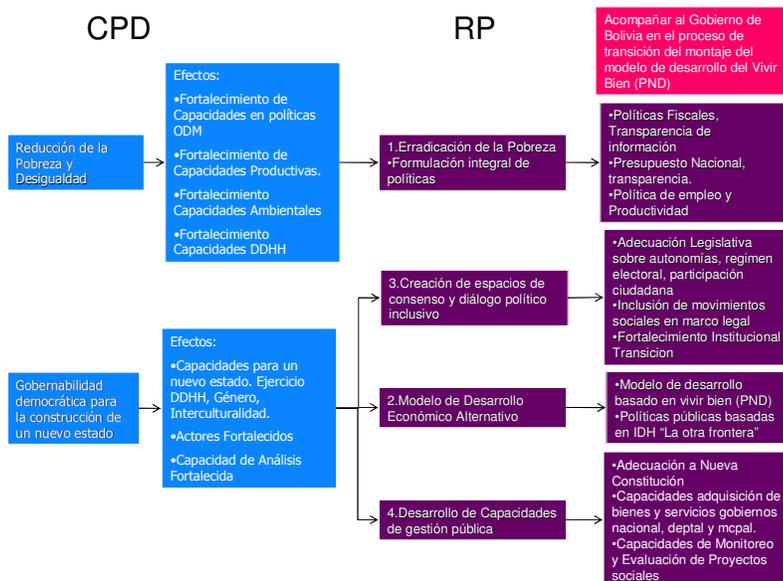
Es necesario hacer notar que el PNUD todavía habla de la reducción de la pobreza, cuando el gobierno abandonó ese discurso totalmente, por el de vivir bien, que significa erradicar la pobreza. Esta situación no refleja el alineamiento hacia los objetivos del Estado.

La creación de espacios de consenso y diálogo político inclusivo, eso tiene que ver con las acciones sobre adecuación legislativa sobre autonomías, régimen electoral, participación ciudadana, inclusión de movimientos sociales en el marco legal y fortalecimiento institucional a la transición.

El modelo de desarrollo económico alternativo, no tiene simetría con respecto al modelo basado en el vivir bien. El enfoque de la otra frontera que causó un suceso.

El desarrollo de capacidades de gestión pública, adecuación a la NCPE, capacidad de adquisición de bienes y servicios a nivel nacional, departamental y municipal. Se ha observado en el campo,

que responde bastante bien al enfoque de desarrollo de capacidades en las prefecturas de Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija.



Si comparamos en la figura anterior las relaciones entre el CPD y la Reorientación Programática, se verifica que la RP no marca un viraje, sino un aterrizaje mayor y un objetivo de alinearse con las políticas gubernamentales.

6.3 Evaluación Qualitativa: Visión de los Actores

En el año 2009 se realizaron talleres y entrevistas sobre el CPD, cuyos resultados en detalle se presentan en el Anexo 3. La síntesis de la visión de los actores se presenta a continuación.

6.3.1 Gobierno Nacional

Rol del PNUD

Gracias a su papel como mediador entre los actores en los conflictos mencionados anteriormente, se destaca el rol de facilitador. Este papel es consistente con el CPD, tanto en lo referente a el objetivo del programa como del efecto y outcome 1.

Este rol además ha sido oportuno, por haberse producido justo en momentos de crisis y de mayor necesidad.

Adaptación en la Planificación

Se ha destacado también la flexibilidad, tanto de la planificación como en la ejecución del CPD ante los cambios vertiginosos que se han sucedido desde el 2006. Sin embargo, se recomienda comprender la naturaleza del cambio con el fin de no apartarse de las necesidades del país.

Coordinación Interagencial

Se percibe la necesidad de una mayor coordinación interagencial, donde debe mejorarse en gestión por resultados, que significa establecer criterios de medición y efectivamente medir las ejecuciones.

6.3.2 Socios Cooperantes

Promoción

Existe potencial para captar más fondos de la cooperación y de los organismos internacionales con más promoción. Se percibe que la labor de promoción necesita mayor ajuste y profundización ya que no se está desarrollando todo su potencial.

Desarrollo de Capacidades

Se percibe que no se está profundizando en el desarrollo de capacidades en la ejecución del CPD. Debe fortalecerse éste aspecto, ejecutando las actividades relacionadas ó insertandolas en la planificación de los proyectos.

Coordinación Interinstitucional

Varios proyectos han sido formulados con arreglos institucionales que involucran a la cooperación. Sin embargo se nota que los aspectos de cooperación deben fortalecerse ya que se presentan problemas en la ejecución de los proyectos atribuidos a la falta de la coordinación.

Rol del PNUD como Administración de Proyectos

Se observan procesos burocráticos muy engorrosos por lo que no se tiene buen concepto del PNUD como buen administrador.

6.3.3 Gobierno Regional

Se ha observado una alta percepción del PNUD como ejecutor de los proyectos. Alaban la capacidad de administración de proyectos.

Se percibe que los proyectos satisfacen las necesidades regionales, tanto en su definición, como en la ejecución. Perciben que los proyectos involucran adecuadamente el desarrollo de capacidades y están suficientemente orientadas a los resultados.

Perciben además que el overhead que cobra el PNUD es justo, dado el trabajo administrativo que realiza.

6.3.4 Otras Agencias

Coordinación Interagencial

A través de la formulación y ejecución de proyectos conjuntos con otras agencias (Ventanas) se ha percibido que es necesario mejorar la labor de coordinación interagencial.

Además, perciben que en la planificación, el PNUD tiende a acaparar muchas actividades que pueden ser ejecutadas por otras agencias.

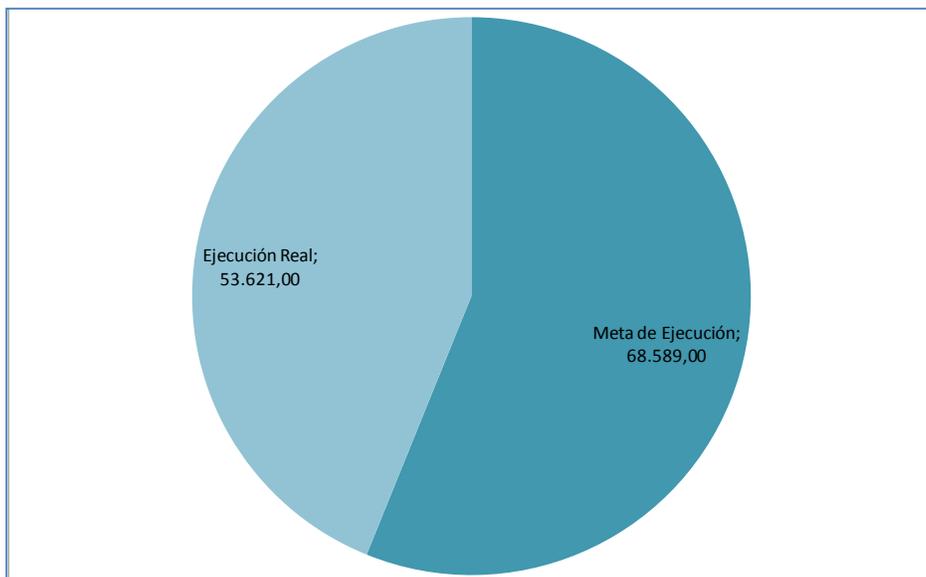
Planificación

No están de acuerdo con la reorientación programática ya que desordena la planificación conjunta que se ha realizado, sin embargo, sostienen que es necesario el desarrollo de un instrumento de coordinación y ejecución interagencial a corto plazo.

6.4 Evaluación Cuantitativa: Ejecución presupuestaria

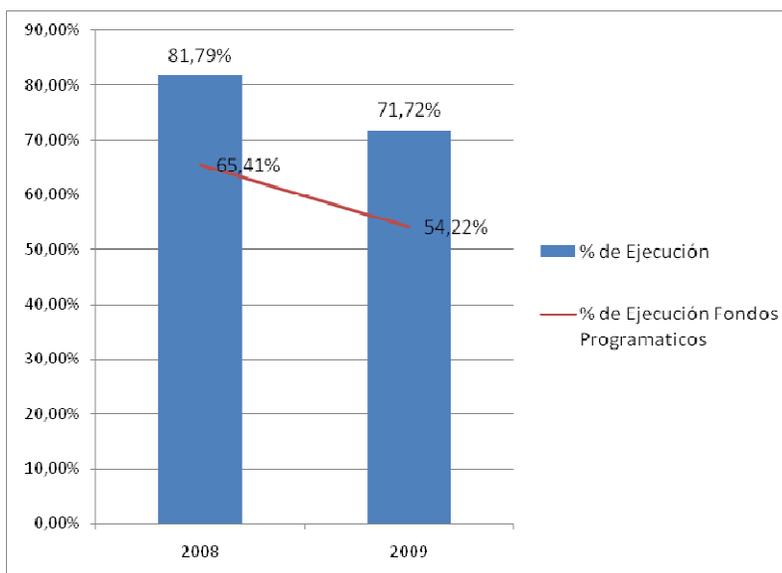
En el medio término la ejecución presupuestaria era del 78%, lo que en la escala de calificación establecida constituye un desempeño satisfactorio (**Satisfactorio (S) 6-8 puntos**)

FIGURA 3: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA AL MEDIO TÉRMINO



Debe notarse sin embargo, que en el período correspondiente a la evaluación de medio término hay una degradación de la capacidad de ejecución.

FIGURA 4: PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y DE FONDOS PROGRAMÁTICOS EN EL MEDIO TÉRMINO



Mientras en los años 2008 y 2009 la ejecución presupuestaria era **Satisfactoria (S) 6-8 puntos**), a pesar de la caída al 72%, en la ejecución presupuestaria de los fondos programáticos la ejecución que en el año 2008 era satisfactoria, el año 2009 baja a **Regular (REG) 4-6 puntos**.

7 Evaluación final del CPD

El CPD para el período 2008-2012 tiene un enfoque de trabajo orientado al desarrollo de capacidades. A pesar de que la concentración de las acciones gubernamentales se ha orientado principalmente a la agenda política, el PNUD ha trabajado con flexibilidad, adaptándose a esta agenda.

El desarrollo de capacidades está incluido en todo el proceso. En especial se destaca el desarrollo de capacidades de gestión pública en el marco de gobernabilidad en escenarios autonómicos.

Los componentes y efectos del CPD se muestran en el cuadro 1.

CUADRO 1: COMPONENTES Y EFECTOS DEL CPD

OBJETIVO DEL PROGRAMA	COMPONENTE 1	EFECTO DIRECTO 1
<p>El objetivo del Programa 2008-2012 es contribuir a la reducción de los factores causantes de una permanente inestabilidad política y de los riesgos de crisis. Para ello, el Programa se ha formulado en torno a tres esferas fundamentales: a) la consolidación de la gobernabilidad democrática; b) la reducción de la pobreza y la desigualdad; y c) la gestión de riesgos y desastres naturales.</p>	Gobernabilidad democrática	Profundización de la gobernabilidad democrática con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos.
	COMPONENTE 2	EFECTO DIRECTO 2
	Reducción de la pobreza y la desigualdad	Reducción de la desnutrición, principalmente en niños menores de cinco años, mujeres embarazadas y lactantes, con alimentación complementaria, atención prioritaria de enfermedades prevalentes, acciones de movilización y educación nutricional y promoción de la soberanía alimentaria.
		EFECTO DIRECTO 3
		Fomento de las capacidades individuales y comunales de la población más vulnerable en el ámbito social, ejercicio de sus derechos, y mejora de su calidad de vida.
	EFECTO DIRECTO 4	
	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.	
COMPONENTE 3	EFECTO DIRECTO 5	
Gestión de riesgos	Fortalecer las capacidades institucionales y comunitarias para la gestión de riesgos y la respuesta en emergencias y desastres	

7.1 Proporcionalidad de los esfuerzos

La asignación de recursos es un indicador de la direccionalidad y la proporcionalidad de los esfuerzos y traduce la voluntad y los énfasis que establece el planificador.

En la formulación del CPD en sus tres componentes ha operado a través de 176 proyectos, de los cuales 57 pertenecen al primero, 81 al segundo y 15 al tercero. La asignación de recursos determina una proporción del 78% de los esfuerzos orientados a la Reducción de la pobreza y

la desigualdad (componente 2), 15% a la Gobernabilidad democrática (componente 1) y 2% a la Gestión de riesgos (componente 3).

CUADRO 2: PRESUPUESTO Y NÚMERO DE PROYECTOS POR COMPONENTE Y RESULTADO

OUTCOMES	RESULTADOS	MONTO	%	No. Proyectos	%
Gobernabilidad democrática		74,842,897.00	15.28%	57	32.39%
	Aumento de las capacidades institucionales para el ejercicio efectivo de los derechos humanos con la incorporación de la equidad de género y los factores interculturales	15,151,438.00	3.09%	29	16.48%
	Fortalecimiento del diálogo y la concientización incorporando aspectos interculturales y de género.	29,811,397.00	6.09%	16	9.09%
	Fortalecimiento de Investigación y análisis para la instauración de la gobernabilidad democrática en distintos sectores del desarrollo.	29,880,062.00	3 6.10%	12	6.82%
Reducción de la pobreza y la desigualdad		384,027,167.00	78.43%	81	46.02%
	Fortalecimiento de las capacidades de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas para el logro de los ODM.	296,039,320.00	1 60.46%	38	21.59%
	Fortalecimiento de las capacidades de formulación y aplicación de políticas (productividad, empleo e ingresos)	65,219,897.00	2 13.32%	11	6.25%
	Fortalecimiento de las capacidades de formulación y aplicación de políticas ambientales.	19,571,529.00	4.00%	29	16.48%
	Promoción del enfoque de desarrollo humano	3,196,421.00	0.65%	3	1.70%
Gestión de riesgos		9,175,764.00	1.87%	15	8.52%
	Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos a nivel central, regional y local.	9,175,764.00	1.87%	15	8.52%
BOL_MGMT - Management Projects		21,628,335.00	4.42%	23	13.07%
TOTAL		489,674,163.00	100.00%	176	100.00%

CUADRO 3: TAMAÑO MAXIMO MINIMO Y PROMEDIO DE LOS PROYECTOS POR COMPONENTE

COMPONENTES	MONTO	%	No. Proyectos	%	Mínimo	Máximo	Promedio
Gobernabilidad democrática	74,842,897.00	15.28%	57	32.39%	24,356.00	12,528,305.00	1,313,033.28
Reducción de la pobreza y la desigualdad	384,027,167.00	78.43%	81	46.02%	9,873.00	54,007,768.00	4,741,076.14
Gestión de riesgos	9,175,764.00	1.87%	15	8.52%	16,050.00	1,648,086.00	611,717.60
BOL_MGMT - Management Projects	21,628,335.00	4.42%	23	13.07%	812.00	12,861,329.00	940,362.39
TOTAL	489,674,163.00	100.00%	176	100.00%	812.00	54,007,768.00	2,782,239.56

En los proyectos el monto máximo es de un poco más de 54.000.000 \$us y el mínimo de casi 10.000 \$us. Entre los 176 proyectos del CPD con el monto máximo, los tres corresponden al

segundo componente, outcome 19, tienen como beneficiario a la prefectura del departamento de Tarija, significan el 42% del presupuesto del outcome y 33% del presupuesto total del CPD.

7.2 Evaluación consolidada Programa de país.

El objetivo del Programa 2008-2012 es contribuir a la reducción de los factores causantes de una permanente inestabilidad política y de los riesgos de crisis. Para ello, el Programa se ha formulado en torno a tres esferas fundamentales: a) la consolidación de la gobernabilidad democrática; b) la reducción de la pobreza y la desigualdad; y c) la gestión de riesgos y desastres naturales.

Se consideran temas transversales del Programa la promoción, la vigencia y la defensa de los derechos humanos. Los proyectos incorporarán las recomendaciones formuladas por las comisiones encargadas del seguimiento de las medidas adoptadas para dar cumplimiento a las convenciones internacionales ratificadas por el Estado boliviano. El enfoque de género se aplicará en todo el Programa mediante un análisis casuístico de cómo incorporar el tema en todos los programas y proyectos correspondientes al ciclo 2008-2012. Se promoverá el enfoque de género en las propuestas de políticas públicas para el logro de los ODM y otras iniciativas de fortalecimiento de la gobernabilidad democrática.

Para el éxito del Programa se considera imprescindible la consolidación de las alianzas estratégicas que la Oficina del PNUD en el país ha entablado con el Gobierno Nacional, en particular, con los Ministerios de Planificación para el Desarrollo, Presidencia, Relaciones Exteriores, Salud y Educación, así como con las prefecturas y alcaldías de grandes ciudades, con la Corte Nacional Electoral y con el Defensor del Pueblo. Cabe destacar que el nuevo Programa proseguirá su campaña de movilización de recursos ante los donantes bilaterales (Suecia, España, Canadá, Dinamarca, Holanda e Italia), los Fondos Fiduciarios temáticos para la gobernabilidad democrática y para la reducción de la pobreza, el Fondo de las Naciones Unidas para la Democracia (UNDEF), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y el Protocolo de Montreal. El PNUD además contribuirá en la ejecución de programas financiados con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Banco Mundial y de la Corporación Andina de Fomento. Los programas con participación del Gobierno central, prefecturas y municipios en la financiación de los gastos tendrán como primer objetivo el fortalecimiento de capacidades públicas.

El CPD se propone continuar ejerciendo la Copresidencia de la Mesa Nacional de Coordinación del Gobierno con la cooperación internacional para el tema de gobernabilidad democrática y participará activamente en las mesas relativas a los Objetivos de Desarrollo del Milenio y armonización y simplificación. Asimismo, continuará en sus funciones de coordinador de la cooperación internacional para la Asamblea Constituyente y la Corte Nacional Electoral. El sistema de las Naciones Unidas y el PNUD en particular, seguirán apoyando al Gobierno en la coordinación de la ayuda internacional en los casos de desastres y crisis.

El Programa pretende aprovechar las experiencias recogidas durante el ciclo anterior, y difundir las soluciones innovadoras que sean muy aptas para su duplicación en la región.

El resultado de la evaluación de la pirámide del marco lógico del CPD ha acumulado 8,23 puntos, lo que de acuerdo a la metodología empleada es un rendimiento Muy Satisfactorio

(MS), lo que quiere decir que el programa contribuyó a la reducción de los factores causantes de una permanente inestabilidad política y de los riesgos de crisis logrando todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables en las 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.

El detalle de la evaluación de los proyectos por componente y outcome se presenta en el Anexo 1 y los resultados de la evaluación de los productos del programa por componente y efecto directo se presentan en el Anexo 2.

FIGURA 5: EVALUACIÓN CONSOLIDADA POR OUTCOMES, EFECTOS DIRECTOS, COMPONENTES Y CPD

CPD	COMPONENTE 1	EFECTO DIRECTO 1	OUTCOME 16			
8,23	8,45	8,45	9,25	62218	Fortalecimiento de las capacidades de negociación	8
				62674	Diseño del programa SAC	9
				71866	Fort. de Cap. Min.Autonomías	10
				72770	Modernización. Org. Electoral	10
				OUTCOME 17		
			7,80	53388	Dialogo Democrático-Constructivo	6,5
				62739	Promoviendo el cambio en Paz	7,5
				72408	Fort Democrático Partidos Políticos	7,5
				73828	Movimientos Sociales UE	9
				74232	Creación de la Unidad Jurídica	8,5
				OUTCOME 18		
			8,50	72199	Fort.Democ. y Cohesion Soc..II	8,5
	COMPONENTE 2	EFECTO DIRECTO 2	OUTCOME 19	50863	Proy Metas del Milenio	8,75
	9,11	7,75	7,75	56867	Mod.Inst.Prefectura de SCZ	7,75
				58359	Apoyo Fort.Gestión Hospitalaria	6,5
				66001	FONDO MUNDIAL-MALARIA 8va	8
		EFECTO DIRECTO 3	OUTCOME 20	50775	Plan Prefectural de Empleo TJA	8,5
		7,75	7,75	57995	PATRIMONIO, CIUDADANIA Y GENERO	8
				61689	ART Gold Bolivia	6,75
		EFECTO DIRECTO 4	OUTCOME 21	39564	Estudios de Cambio Climático	9
		9,31	9,13	56760	Consultas Públicas sector Hidrocarburos	8
				60130	Fortalecimiento, sistematización	9,5
				72785	PIMS 4030 LD CHACO	
				36751	Segunda comunicación de Bolivia ante la convención marco de la NN UU sobre el cambio climático	10
				OUTCOME 22		
			9,50	56188	Inf.Desarrollo Humano 2008	9,5
	COMPONENTE 3	EFECTO DIRECTO 5	OUTCOME 23	57554	Políticas y estrategias de red	5,5
	6,38	6,38	6,38	58537	SAT Ciudad de La Paz	7,25

7.3 Proporcionalidad entre esfuerzos y resultados.

Dado que la asignación de recursos es un indicador de la direccionalidad y la proporcionalidad de los esfuerzos y traduce la voluntad y los énfasis que establece el planificador, es relevante

ponderar estos esfuerzos a la luz de los resultados del proyecto y obtener una percepción de los resultados relativizados a la luz de los esfuerzos.

De un lado, el CPD en sus tres componentes ha operado a través de 176 proyectos, de los cuales 57 pertenecen al primero, 81 al segundo y 15 al tercero. La asignación de recursos determina una proporción del 78% de los esfuerzos orientado a la Reducción de la pobreza y la desigualdad (componente 2), 15% a la Gobernabilidad democrática (componente 1) y 2% a la Gestión de riesgos (componente 3).

De otro lado los resultados de la Reducción de la pobreza y la desigualdad (componente 2), dieron 8,45 puntos, de la Gobernabilidad democrática (componente 1) 9,11 puntos y la Gestión de riesgos (componente 3) 4,88 puntos.

Ponderando la participación relativa de la asignación de recursos por los puntajes obtenidos se logra el siguiente resultado:

CUADRO 4: PONDERACION DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACION SEGUN LA ASIGNACION DE RECURSOS

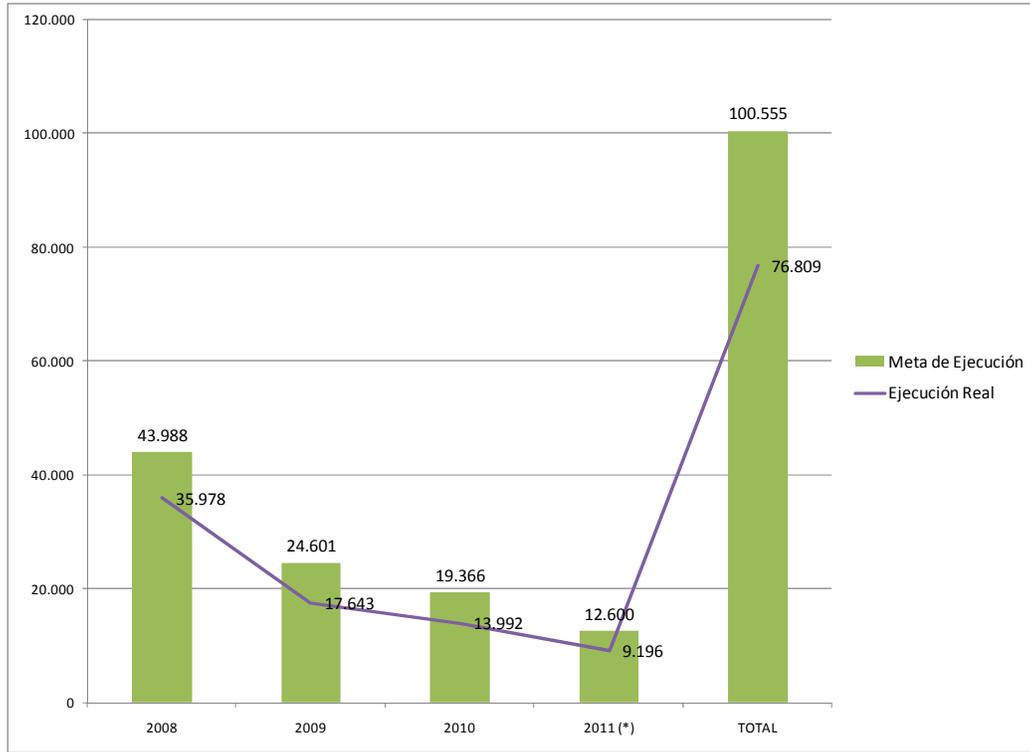
OUTCOME	No. de proyectos	Monto total	% del Monto total	Puntaje obtenido	Puntaje ponderado
OUTCOME 16	23	21628335	0,04703215	9,25	0,44
OUTCOME 17	29	15151438	0,03294774	7,80	0,26
OUTCOME 18	12	29880062	0,06497604	8,50	0,55
OUTCOME 19	38	296039320	0,64375579	7,75	4,99
OUTCOME 20	11	65219897	0,1418247	7,75	1,10
OUTCOME 21	31	19571529	0,0425595	9,13	0,39
OUTCOME 22	2	3196421	0,00695081	9,50	0,07
OUTCOME 23	15	9175764	0,01995327	4,88	0,10
TOTAL	161	459862766	1		7,88

El resultado arroja 7,88 puntos para el CPD, lo que muestra un perfil Satisfactorio (S), de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables, según la incidencia del peso en la asignación de recursos

7.4 Ejecución presupuestaria

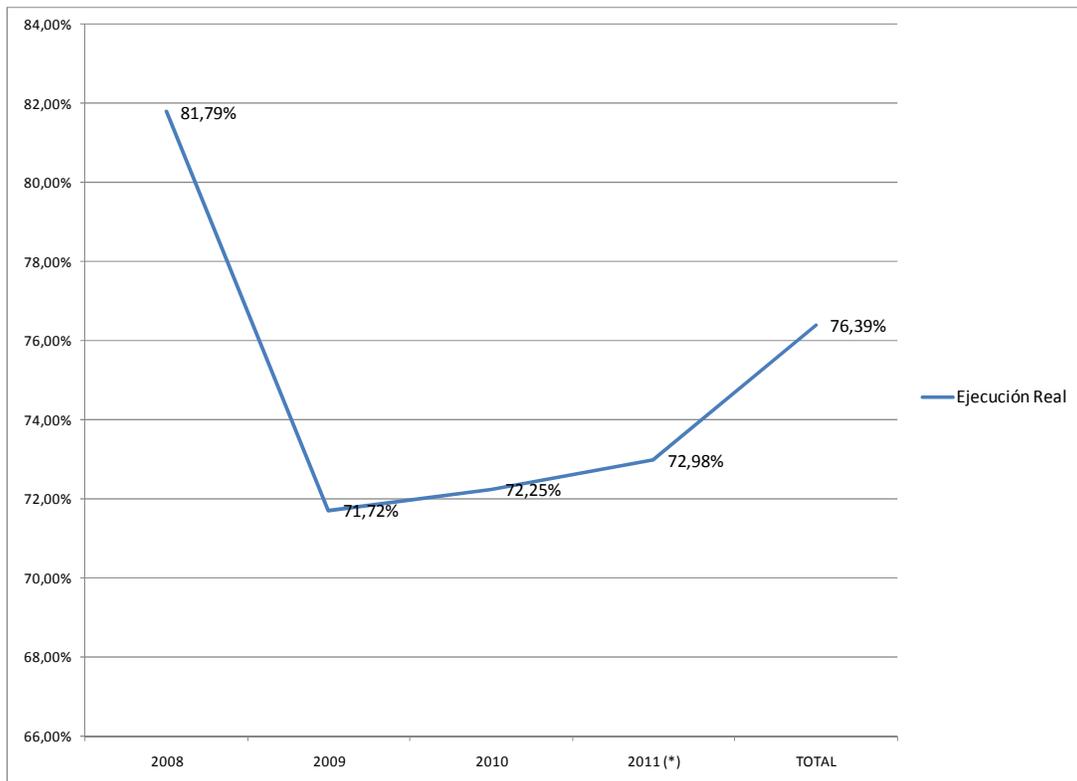
En el período la meta de ejecución fue de algo más de 100.000 \$us, y la ejecución real de cerca de 77.000 \$us. Es notable que la disposición de fondos fue progresivamente descendente.

FIGURA 6: META DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y EJECUCIÓN REAL DEL PERÍODO



Luego de una caída en el medio término, la capacidad de ejecución subió progresivamente.

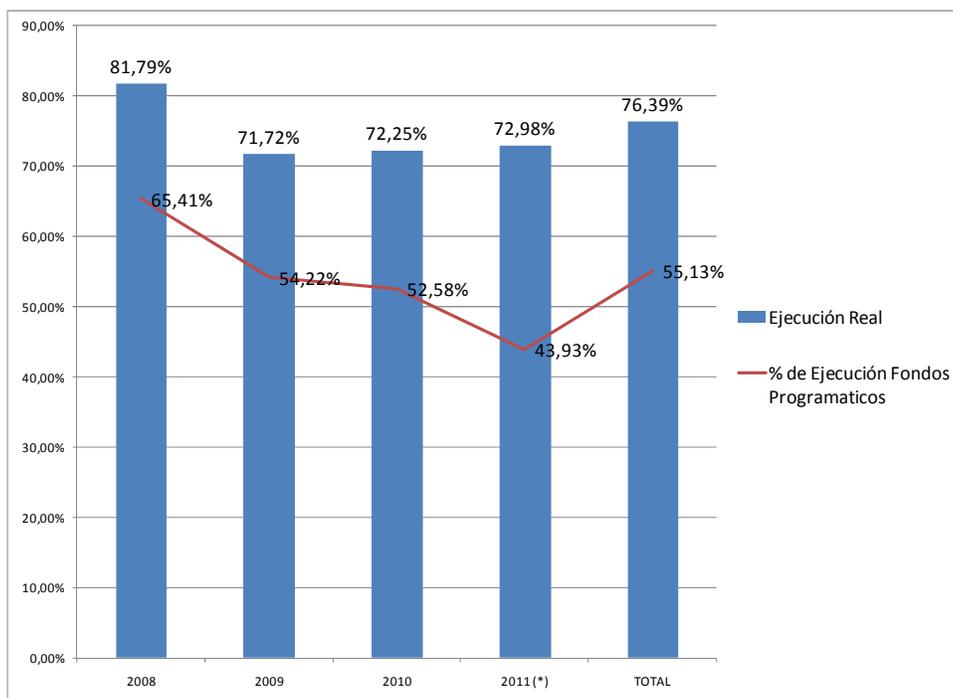
FIGURA 7: PORCENTAJE DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA REAL POR AÑO Y TOTAL



Con esta recuperación, la capacidad de ejecución se mantiene en un perfil de desempeño **Satisfactorio (S) 6-8 puntos**.

Como se observa en la figura siguiente, la ejecución presupuestaria de los fondos programáticos se ha mantenido a la zaga en todo el período.

FIGURA 8: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA REAL Y DE FONDOS PROGRAMÁTICOS



El desempeño en la ejecución de estos fondos se ha degradado progresivamente, teniendo un desempeño **Regular (REG) 4-6 puntos** entre 2008 y 2010, y si se mantiene la tendencia de los datos preliminares del 2011, llegará a un desempeño **No-satisfactorio (I) 2-4 puntos**. La ejecución total de estos fondos en el período, de todos modos tiene un desempeño **Regular (REG) 4-6 puntos**.

7.5 La voz de los actores

Adicionalmente se han realizado dos talleres de evaluación, uno con los interesados (principalmente los operadores de los proyectos y el gobierno) y otro con los asociados o co-financiadores de los proyectos.

7.5.1 Contrapartes y Gobierno

Los actores participantes en el taller analizaron lo que se debería evaluar del CPD, arrojando un resultado simétrico con la metodología de evaluación empleada, en la que se analizaron la Pertinencia como Sintonía del proyecto con los momentos políticos del país, la Relevancia como Importancia de los temas, capacidad de movilización y contenidos e los informes, la eficacia como la llegada a públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones y la incidencia como la manera en que el proyecto impactado de la solución del problema.

Un segundo aspecto trabajado con los actores interesados en la evaluación del CPD fue identificar los aspectos que mejor funcionaron en el ciclo de programación 2008-2012. Los cuatro aspectos más destacables en la percepción de los actores fueron la asistencia técnica, el apoyo financiero, el seguimiento y el asesoramiento y la coordinación.

Otro aspecto considerado por los actores fue la identificación de los aspectos que peor funcionaron en el ciclo de programación 2008-2012. Los tres aspectos más destacables por su inadecuado funcionamiento fueron la coordinación, la compra insumos materiales y el seguimiento.

Respecto a los elementos que determinaron la mayor contribución del PNUD al logro de resultados en materia de desarrollo. Los elementos de contribución identificados por los actores fueron, la labor de promoción y la coordinación y la colaboración. Le siguen en importancia aumentar la transparencia, los servicios de asesoramiento y la gestión de los conocimientos. Finalmente la asistencia técnica.

Respecto a los elementos que contienen más demoras en la oportunidad de las acciones los actores identificaron como las áreas principales donde se observan más demoras a: desembolsos, ejecución presupuestaria y adquisiciones.

Finalmente los actores interesados en la evaluación formularon recomendaciones donde destacan: coordinar más desde el inicio, agilizar procesos administrativos y planificación participativa e integral.

7.5.2 Aliados de la cooperación internacional y del SNU.

En este segmento se convocaron a los aliados estratégicos del PNUD en la cooperación internacional y a las agencias del SNU que trabajan en alianza con el PNUD.

Los participantes en el taller señalaron que en la implementación del CPD el desempeño en materia de relevancia y pertinencia es adecuado, pero que las modalidades de intervención no siempre están bien adaptadas al gobierno, por lo que su eficacia e incidencia pueden estar afectadas.

Se ha hecho una extensión de capacidades para suplir capacidades del gobierno, el PNUD debería medir rigurosamente en los proyectos con las prefecturas el cumplimiento de los objetivos del CPD.

En los informes de desarrollo humano se debe fortalecer y asegurar la incidencia en las políticas públicas, mejorar la coordinación y participación del gobierno, de modo que la apropiación no sea un esfuerzo adicional.

En materia de alineamiento y armonización se tiene una visión positiva del desempeño del PNUD.

En un nuevo ciclo de programación, en la negociación de programas con el gobierno se debería incidir en la calidad de los mismos, y evaluar las modalidades de ejecución.

En la formulación debería asegurarse la medición del grado en que el enfoque a derechos se transversaliza en todos los proyectos, y se debe abrir la participación en la conformación de la agenda. Del mismo modo debe asegurarse la incidencia en la reducción de las brechas sociales.

Se debe medir la sostenibilidad de las acciones

Se observa que el PNUD tiene un radio de acción sumamente amplio, que debería ajustarse para no hacer de todo. La función de coordinados y representante produce un ruido que confunde el ámbito del PNUD con el ámbito del SNU. Ello incide en los objetivos del CPD que engloban mucho, y generan confusión entre lo que es el SNU y el PNUD.

Se debe asegurar la apertura de los sistemas de información y la participación gubernamental en los mismos.

8 Lecciones Aprendidas

En la ejecución de los proyectos se han identificado algunas lecciones aprendidas durante la ejecución de lo planificado en el CPD. Algunas lecciones son:

Existe una alta rotación en las contrapartes, y ello afecta notablemente la implementación de los proyectos. Se ha observado que esta volatilidad afecta menos cuanto más participativa ha sido la formulación.

Las formulaciones tienen que atravesar una complicada tramitación a distintos niveles de la estructura pública, ello retrasa el inicio de los proyectos y afecta su desempeño. Mayores niveles de seguimiento y coordinación han demostrado ser efectivos.

El éxito en la implementación de los proyectos depende de la generación de una masa crítica de actores (no siempre los líderes formales), quienes tienen capacidad de incidencia en los beneficiarios. El relacionamiento con los mercados meta debe estar basado en un entorno de confianza.

Tanto los contenidos de los productos como la manera de comunicarlos a los mercados meta deben ser adaptados según las características socioculturales del mercado meta. El no hacerlo puede incidir negativamente en la aceptación de los mismos.

Cuando se trata de varios actores, los mecanismos de coordinación entre contrapartes pueden afectar seriamente la ejecución de los proyectos. Se deben ejecutar mecanismos que fomenten la coordinación multisectorial.

Durante la planificación de los proyectos, es importante planificar metas alcanzables pero tal vez no tan ambiciosas. También visualizar estrategias de salida adecuadas.

Es importante evitar la alta rotación de coordinadores y consultores ya que la responsabilidad de éstos se diluye y se pierde la memoria del proyecto.

Los consultores técnicos deben estar provistos de una visión global del proyecto ya que a veces no consideran esto cuando realizan su trabajo.

Se ha observado que un buen control de documentos y del flujo de información ayuda considerablemente en el monitoreo y seguimiento de los proyectos, y aumenta la capacidad de reacción ante eventos inesperados.

En los proyectos donde se maneja información que puede ser crítica para el estado, hay que considerar que el gobierno podría buscar analizar ésta información antes de que ésta pueda ser divulgada de manera libre.

Es necesario realizar un relevamiento completo de las necesidades de los beneficiarios en el momento de la planificación. Existen algunos proyectos donde no se consideraron algunas de éstas necesidades.

Debe acentuarse la inclusión de género en la planificación de los proyectos.

9 Recomendaciones

Debe reforzarse el rol que ha asumido el PNUD como socio estatal, donde sus fortalezas se refieren a la gestión, coordinación y supervisión de programas y proyectos, mientras que la parte técnica debería reforzarse otorgándole mayor visión. La rotación de consultores es un aspecto que no favorece a una ejecución continua de los proyectos.

Realizar una planificación en un horizonte de tiempo más pequeño ya que se corre el riesgo de que el CPD quede desactualizado rápidamente.

Debería considerarse flexibilidad en la ejecución del CPD, cosa que el instrumento se adapte a una posible realidad cambiante en el entorno.

Debe reforzarse la inclusión de enfoque de género en la formulación, ejecución y evaluación de los proyectos.

Debería revisarse las normativas aplicables a los procesos de contratación ya que demuestran ser algo burocráticos.

10 Conclusiones

Se ha aplicado una metodología ascendente (desde proyectos, a programas y al CPD) de evaluación al CPD. Los proyectos analizados provinieron de una muestra sesgada cuyo número corresponde a un 95 % de confianza con un 5 % de error.

Se obtuvo un resultado de **8,1 puntos**, correspondiente a **Muy Satisfactorio**. Esta calificación significa que se lograron entre el 75 % y el 100 % de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables en sus tres esferas de acción: 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.

Los efectos mejor calificados son a) la consolidación de la gobernabilidad democrática y b) la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Principios rectores

A continuación se enuncian las constataciones que, sobre los principios de evaluación se han encontrado:

a) Desarrollo humano y derechos humanos. La ha verificado el enfoque del desarrollo centrado en el ser humano que sigue el PNUD y que refuerza la capacidad, las opciones y los derechos de todos los hombres y mujeres. La evaluación observa una preocupación por los valores

universalmente compartidos de equidad, justicia, igualdad entre los géneros y respeto de la diversidad en la implementación del CPD.

b) Coordinación del sistema de las Naciones Unidas y colaboración mundial. La evaluación ha verificado la existencia de colaboración entre agencias del sistema de las Naciones Unidas y la implementación de programas conjuntos y con otros actores de la cooperación mundial. Se considera que la experiencia de operar programas conjuntos es todavía un aprendizaje, y debería mover a la reflexión conjunta para capitalizar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas. La realización de evaluaciones conjuntas podría incidir en mejorar la colaboración mundial.

c) Control nacional. La evaluación ha observado que la incidencia es uno de los aspectos de más alto perfil de desempeño del CPD, debido a una preocupación por regirse por las prioridades y las preocupaciones nacionales. De hecho, la reorientación programática ha sido una forma de ajuste a los sistemas nacionales. La evaluación encuentra un esfuerzo por fortalecer la colaboración con el gobierno nacional, gobiernos departamentales y locales.

d) Gestión orientada al logro de resultados. La evaluación se ha orientado a analizar el logro de resultados al determinar el grado en que sus procesos, productos y servicios contribuyen efectivamente al logro de resultados en materia de desarrollo que afectan la vida de las personas. La evaluación pone de relieve la necesidad de acompañar el diseño de los programas con mecanismos más precisos de medición de los resultados, para que los mismos puedan medirse, supervisarse y evaluarse.

ANEXOS

11 ANEXO 1. EVALUACIÓN POR COMPONENTES, OUTCOMES Y PROYECTOS.

11.1 Evaluación del Componente 1: Gobernabilidad democrática.

El CPD señala que: “Del análisis de la situación surge la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión pública, así como apoyar la conformación de las nuevas instituciones que surjan a raíz de la reforma constitucional.

El PNUD brindará asistencia técnica al Gobierno, con el apoyo de protagonistas políticos y sociales clave, y con aliados estratégicos en la cooperación internacional, a fin de facilitar el intercambio de experiencias internacionales para la incorporación plena de los derechos humanos en la reforma constitucional y la legislación correspondiente. Se espera incrementar las capacidades institucionales para la construcción del nuevo Estado y ampliar el ejercicio efectivo de los derechos humanos con la incorporación de enfoques de equidad de género y aspectos interculturales.

Se aspira a establecer un sistema integrado de apoyo al diálogo democrático y a las acciones de gestión y prevención de conflictos, tanto a nivel central como a nivel departamental y local, con una coordinación central y estructura de red que posibilite optimizar los recursos de apoyo y los conocimientos que el PNUD ha acumulado a escala latinoamericana en esos temas, y generar capacidades, recursos y espacios nacionales que aseguren la sostenibilidad de estas iniciativas. De esta manera, el PNUD contribuirá al fortalecimiento de los mecanismos y las prácticas de diálogo y concertación entre protagonistas sociales y políticos, así como en la gestión y prevención de conflictos, incorporando dimensiones interculturales y de género.

El PNUD continuará apoyando las actividades de seguimiento y análisis de la coyuntura económica y social en el corto y el mediano plazo, así como la difusión de los resultados para una mayor interacción con las instancias políticas. Además, apoyará el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios públicos para orientar la reforma institucional y medir la efectividad del Estado. Así se fortalecerá la capacidad de análisis y de elaboración de políticas en distintos participantes en el desarrollo.”

La estructura del marco lógico del componente es la siguiente:

CUADRO 5: ESTRUCTURA DEL MARCO LOGICO DEL COMPONENTE 1

COMPONENTE 1	EFEECTO DIRECTO 1	OUTCOME 16
Gobernabilidad democrática	Profundización de la gobernabilidad democrática con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos.	Aumento de las capacidades institucionales para el ejercicio efectivo de los derechos humanos con la incorporación de la equidad de género y los factores interculturales
		OUTCOME 17
		Fortalecimiento del diálogo y la concienciación incorporando aspectos interculturales y de género
		OUTCOME 18
		Fortalecimiento de Investigación y análisis para la instauración de la gobernabilidad democrática en distintos sectores del desarrollo

El resultado de la evaluación de este componente de la pirámide del marco lógico del CPD ha acumulado 8,45 puntos, lo que de acuerdo a la metodología empleada es un rendimiento Muy Satisfactorio (MS), lo que quiere decir que el programa contribuyó en fortalecer las capacidades de gestión pública, en la Cancillería y el Órgano Electoral Plurinacional y apoyado la conformación de las nuevas instituciones surgidas a raíz de la reforma constitucional, como es el caso del Ministerio de Autonomías y en el Ministerio de Transparencia Institucional y Lucha contra la corrupción. El PNUD ha dado asistencia técnica al Gobierno, y ha facilitado el intercambio de experiencias internacionales para la incorporación plena de los derechos humanos en la reforma constitucional y la legislación correspondiente. En los casos citados, se han hecho esfuerzos por incrementar las capacidades institucionales para la construcción del nuevo Estado y ampliar el ejercicio efectivo de los derechos humanos, logrando o superando los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

Además, ha incidido en el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios públicos en el marco de la reforma institucional.

11.1.1 Evaluación del Outcome 16

El outcome 16, se refiere al aumento de las capacidades institucionales para el ejercicio efectivo de los derechos humanos con la incorporación de la equidad de género y los factores interculturales.

El PNUD, junto a aliados estratégicos en la cooperación internacional ha brindado asistencia en temas como:

- Fortalecimiento de las capacidades de negociación de la cancillería
- Diseño del programa SAC en el marco del Ministerio de Transparencia
- Fortalecimiento de Capacidades del Ministerio de Autonomías
- Modernización del Órgano Electoral Plurinacional.

En este outcome el puntaje obtenido fue de 9,25 puntos, lo que es un muy elevado indicador de logro. El desempeño de los proyectos en materia de pertinencia, relevancia, eficacia e incidencia dieron como resultado los siguientes puntajes:

CUADRO 6: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 16

62218	Fortalecimiento de las capacidades de negociación de la cancillería	8
62674	Diseño del programa SAC	9
71866	Fortalecimiento de Capacidades del Ministerio de Autonomías	10
72770	Modernización del Órgano Electoral Plurinacional	10

Ello indica que se ha logrado un puntaje Muy Satisfactorio (MS) 8-10 puntos.- El proyecto obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables, en sintonía del proyecto con los momentos políticos del país, importancia de los temas, capacidad de movilización y contenidos de los informes, llegada a públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones y la manera en que el proyecto ha impactado en la solución del problema.

11.1.1.1 Proyecto 62218.- Fortalecimiento de las capacidades de negociación de la cancillería

El proyecto busca: Fortalecer las capacidades del Ministerio de Relaciones Exteriores y Cultos en la elaboración de una nueva política exterior a partir de dos niveles de intervención: un nivel estratégico que promueva el desarrollo de la política y un nivel de gestión donde se desarrollen e implementen mecanismos que coadyuven al proceso de implementación de la misma.

1. Pertinencia: (8) El proyecto tuvo una alta sintonía con los momentos políticos del país
2. Relevancia: (10) El proyecto trabajó temas considerados muy importantes para mejorar el desempeño de la Cancillería, y los productos fueron relevantes.
3. Eficacia: (6) El proyecto fue formulado en el marco de una unidad de la Cancillería, y no consideró a la administración ni a la unidad jurídica. Ello afectó la eficacia del mismo
4. Incidencia (8): El proyecto incidió considerablemente en la calidad del manejo de documentos de la cancillería, en la formación de sus recursos humanos y en la conexión con públicos importantes como las poblaciones fronterizas.

11.1.1.2 Proyecto 62674.-Diseño del programa SAC

El proyecto busca: La generación de espacios interinstitucionales que deriven en la creación e implementación de programas y proyectos de gestión pública reflejados en políticas Estatales para optimizar y transparentar la administración de los servicios públicos, mismos que por mandato constitucional deben ser bajo los principios de legitimidad, legalidad, imparcialidad, compromiso e interés social, ética, transparencia, igualdad, competencia, eficiencia, calidad calidez, honestidad, responsabilidad y con resultados características que permitirán promover una cultura de prevención y ruptura de cadenas de corrupción.

1. Pertinencia: (8) El proyecto tuvo una alta sintonía con los momentos políticos del país
2. Relevancia: (10) El proyecto trabajó temas considerados muy importantes para mejorar el desempeño de la administración pública y los servicios prestados a los ciudadanos, y los productos fueron relevantes.
3. Eficacia: (8) El proyecto adaptó el concepto SAC a la realidad del país, movilizó recursos y conocimientos técnicos, hizo un amplio trabajo de diseño y de difusión.
4. Incidencia (10): El proyecto incidió considerablemente el desarrollo de un enfoque posible respecto a la lucha contra la corrupción en la prestación de servicios públicos.

11.1.1.3 Proyecto 71866: Fortalecimiento de Capacidades del Ministerio de Autonomías

El proyecto busca: Operativizar el Plan de descentralización con autonomías a través de cuatro componentes: Normativo, competencial, operativo y sistematización y difusión, en base al nuevo marco constitucional.

1. Pertinencia: (10) El proyecto tuvo una alta sintonía con los momentos políticos del país
2. Relevancia: (10) El proyecto trabajó temas considerados muy importantes para mejorar el proceso de descentralización con autonomías.
3. Eficacia: (10) El proyecto logró estructurar el Ministerio de Autonomías, dotarlo de instrumentos normativos, competenciales y operativo, realizó la sistematización y difusión de sus resultados, en base al nuevo marco constitucional.
4. Incidencia (10): El proyecto incidió considerablemente el desarrollo de una entidad pública acorde a las exigencias del proceso autonómico.

11.1.1.4 Proyecto 72770: Modernización del Órgano Electoral Plurinacional

El proyecto busca: Apoyar la modernización de la Corte Nacional Electoral en su transformación a Órgano Electoral Plurinacional con la implementación de nuevos sistemas y procedimientos para mejorar la seguridad, transparencia y confiabilidad de los procesos electorales.

1. Pertinencia: (10) El proyecto tuvo una alta sintonía con los momentos políticos del país
2. Relevancia: (10) El proyecto trabajó temas considerados muy importantes para mejorar los procesos Electorales.

3. Eficacia: (10) El proyecto logró estructurar el padrón biométrico y ajustarlo a una cobertura sin precedentes.

4. Incidencia (10): El proyecto incidió considerablemente el desarrollo instrumentos que permitieron mejorar la seguridad, transparencia y confiabilidad de los procesos electorales.

11.1.2 Evaluación del Outcome 17

En el outcome 17, se busca el aumento de las capacidades institucionales para el ejercicio efectivo de los derechos humanos con la incorporación de la equidad de género y los factores interculturales.

El PNUD, junto a aliados estratégicos en la cooperación internacional ha brindado asistencia en temas como:

- Dialogo Democrático-Construcción de la Asamblea Constituyente
- Promoviendo el cambio en Paz
- Fortalecimiento Democrático de los Partidos Políticos
- Movimientos Sociales UE
- Creación de la Unidad Jurídica

En este outcome el puntaje obtenido fue de 7,80 puntos que es satisfactorio en el fortalecimiento del diálogo y la concienciación incorporando aspectos interculturales y de género. El desempeño de los proyectos en materia de pertinencia, relevancia, eficacia e incidencia dieron como resultado los siguientes puntajes:

CUADRO 7: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 17

53388	Dialogo Democrático-Construcción de la Asamblea Constituyente	6,5
62739	Promoviendo el cambio en Paz	7,5
72408	Fortalecimiento democrático de las organizaciones políticas de Bolivia	7,5
73828	Movimientos Sociales UE	9
74232	Creación de la Unidad Jurídica	8,5

Los proyectos obtuvieron casi todos (entre el 65% y el 75%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables, por lo que su desempeño se considera Satisfactorio (S).

11.1.2.1 Proyecto 53388.- Dialogo Democrático-Construcción de la Asamblea Constituyente

El proyecto busca: La Constitución aprobada por la Asamblea Constituyente goza de altos niveles de legitimidad entre los actores políticos y sociales y del público en general. Se tienen

altos niveles de apoyo público a la nueva Constitución expresada a través de encuestas de opinión públicas.

Los productos esperados fueron:

- Audiencias públicas sobre temas prioritarios de la Asamblea Constituyente llevados a cabo en nueve departamentos del país.
- Asistencia técnica brindada a comisiones de la Asamblea en temas prioritarios. Expertos nacionales e internacionales trabajan con delegados para revisar y comentar informes y proveer insumos en experiencias internacionales aprendidas.
- Ciudadanía cuenta con acceso a información sobre debates de la Asamblea y experiencias internacionales.

1. Pertinencia: (10) El proyecto tuvo una alta sintonía con los momentos políticos del país

2. Relevancia: (10) El proyecto consideró muchos temas importantes, tuvo una capacidad importante de movilización y los productos fueron relevantes en su momento.

3. Eficacia: (4) Si bien durante la ejecución “normal” el proyecto tuvo la suficiente llegada a públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones, hechos de fuerza mayor como la lucha de poderes y el posterior traslado de la Asamblea Constituyente a Oruro, hicieron que la eficacia del proyecto se viera disminuida. Por otro lado, los entrevistados sostuvieron que faltó una fase de promoción previa a la puesta en marcha del proyecto, que hubiera incidido en una mayor participación en los debates y exposiciones. Además, se identificó la necesidad de adaptar el contenido de las exposiciones al público objetivo.

4. Incidencia (2): Por los sucesos de fuerza mayor anteriormente descritos, el proyecto no tuvo importancia relevante ya que sus productos no fueron considerados al momento de solucionar el problema nacional.

11.1.2.2 Proyecto 62739: Apoyo y acompañamiento al proceso de transición del modelo democrático en Bolivia: Promoviendo el cambio en paz

El proyecto busca: Apoyar el proceso de transición a través del fortalecimiento de aspectos relevantes y estratégicos en las tres esferas que plantea la transición. Fortalecimiento del Estado de Derecho, Desarrollo Legislativo, resolución de conflictos. El proyecto es realizado por varias instituciones del Sistema de Naciones Unidas.

Los productos del proyecto son:

- Iniciativas de apoyo al fortalecimiento de 3 instituciones estatales de mediación y arbitraje.
- Iniciativas de fortalecimiento en áreas estratégicas del estado del Derecho, desarrollo legislativo y del pluralismo jurídico.
- Iniciativas para la reparación de daños, restitución de derechos y reconciliación social a 500 afectados en zonas de conflicto y post-conflicto.

- Iniciativas de comunicación y reflexión ciudadana en torno a los DDHH.
- Iniciativas de apoyo a la elaboración participativa de los proyectos de ley básicos para la implementación de la nueva constitución política del estado, socialización y difusión de los mismos.
- Apoyo a la consolidación del proceso autonómico y su marco normativo.
- Apoyo al fortalecimiento de capacidades organizacionales y de generación de propuesta de los movimientos sociales, indígenas y cívico regionales.
- Sistema de información para la gestión de conflictos.
- Procesos de información para la gestión de conflictos temáticos.
- Apoyo a las acciones dirigidas a generar entornos conducentes para la resolución de conflictos temáticos localizados.

1. Pertinencia: (10) El proyecto está totalmente en sintonía del proyecto con los momentos políticos del país

2. Relevancia: (10) El proyecto ataca sobre temas importantes y es capaz de generar movilización.

3. Eficacia: (8) El proyecto tiene una buena llegada a los beneficiarios. Los tomadores de decisión previstos son beneficiados. Hace falta una mayor coordinación entre las agencias del Sistema de Naciones Unidas y entre los organismos de gobierno involucrados. Se ha notado además la necesidad de mejorar los procesos administrativos.

4. Incidencia: (2) Al estar todavía en proceso de implementación, no ha existido una incidencia perceptible en los productos del proyecto.

11.1.2.3 Proyecto 72408 Fortalecimiento democrático de las organizaciones políticas de Bolivia

El proyecto busca promover el desarrollo del pluralismo político en todos los niveles (inter e intrapartidarios) como expresión de la diversidad social y la mejora de la calidad de la democracia y de la política.

Los objetivos del proyecto son:

1 Organizaciones políticas institucionalizadas en niveles territoriales cualificados para asumir la conducción partidaria, la representación política y los procesos de competencia electoral

2.-Organizaciones políticas ejecutan acciones de afirmación positiva para minorías indígenas, mujeres y jóvenes que fortalecen la interculturalidad e institucionalización de la democracia interna en el sistema de partidos.

3.- La institucionalización y el desempeño democrático de las organizaciones políticas fortifican el desarrollo normativo del sistema de partidos e inciden en la mejora de la conducción política y la gestión pública.

4.- Espacios de encuentro interpartidario y deliberación pública promueven la ampliación de las percepciones políticas sobre el logro de la gobernabilidad democrática, la mejora de la calidad de la política y de la relación con la sociedad civil.

1. Pertinencia: (10) El proyecto está en perfecta sintonía del proyecto con los momentos políticos del país, una vez definidos los cambios políticos.
2. Relevancia: (10) El proyecto toca temas importantísimos en el actual proceso de cambio.
3. Eficacia: (6) Llegada a públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones
4. Incidencia: (4) Al ser un proyecto todavía en ejecución, no ha impactado de manera perceptible en la solución del problema

11.1.2.4 Proyecto 73828: Fortalecimiento de las capacidades propositivas y dialógicas de los Movimientos Sociales de Bolivia. Participación Plural en la construcción del Nuevo Estado.

El proyecto tiene como objetivo el Fortalecimiento y Desarrollo de capacidades propositivas y de diálogo en los movimientos indígenas y sociales para contribuir a la consolidación del nuevo paradigma institucional derivado de la aprobación de la nueva Constitución Política del Estado.

Los objetivos del proyecto son:

- Consolidar el Consejo Nacional de Diálogo Inter-Cultural (CNDI) como un espacio plural de generación de información, propuestas comunes y de intercambio de experiencias para la incidencia política.
- Fortalecer las capacidades de propuesta legislativa y de política pública en los movimientos sociales.
- Promover nuevos liderazgos de jóvenes en movimientos sociales y fortalecer sus capacidades de incidencia, interacción y participación política.

1. Pertinencia (10): El proyecto guarda total sintonía con los momentos políticos del país
2. Relevancia (10): Los temas abarcados por el proyecto son muy importantes según los entrevistados.
3. Eficacia (8): Existe una buena llegada a públicos objetivo del proyecto.
4. Incidencia (8): Existió al principio un poco de celos en los movimientos sociales ahora, los beneficiarios consideran importante el impacto en el estudio y tratamiento de nuevas leyes que los involucran.

11.1.2.5 Proyecto 74232 Creación de la Unidad Jurídica especializada en desarrollo constitucional

El proyecto tiene como objetivo apoyar a la Vicepresidencia del Estado, y a través de ésta a la Asamblea Plurinacional, en la elaboración y análisis de anteproyectos de ley, de documentos ejecutivos de legislación comparada, análisis legislativo, que permite facilitar el debate y labor de los legisladores.

1. Pertinencia (10): El proyecto tiene total sintonía del proyecto con los momentos políticos del país
2. Relevancia (10): El proyecto produce resultados de absoluta importancia
3. Eficacia (8): El proyecto llega a los públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones.
4. Incidencia: (8) El proyecto tiene un importante impacto en la solución del problema.

11.1.3 Evaluación del Outcome 18

En el outcome 18, se busca el fortalecimiento de Investigación y análisis para la instauración de la gobernabilidad democrática en distintos sectores del desarrollo.

El PNUD, junto a aliados estratégicos en la cooperación internacional ha brindado asistencia en temas como:

- Fortalecimiento Democrático y Cohesión Social

El puntaje obtenido por este outcome es de 8, lo que indica que se han realizado acciones de alta significación en establecer un sistema integrado de apoyo al diálogo democrático y a las acciones de gestión y prevención de conflictos, tanto a nivel central como a nivel departamental y local, con una coordinación central y estructura de red que posibilite optimizar los recursos de apoyo y los conocimientos que el PNUD ha acumulado a escala latinoamericana en esos temas, y generar capacidades, recursos y espacios nacionales que aseguren la sostenibilidad de estas iniciativas.

La incidencia de este proyecto en la coyuntura y el entorno político durante la asamblea constituyente y después de la misma, ha incidido de manera clara en el fortalecimiento de los mecanismos y las prácticas de diálogo y concertación entre protagonistas sociales y políticos, así como en la gestión y prevención de conflictos.

El PNUD a través del proyecto está apoyando actividades de seguimiento y análisis de la coyuntura económica y social en el corto y el mediano plazo, así como la difusión de los resultados para una mayor interacción con las instancias políticas.

11.1.3.1 Proyecto 72199: Fortalecimiento Democrático y Cohesión Social

El proyecto tiene como principal propósito contribuir al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y la cohesión social en Bolivia. El proyecto se ejecuta en Bolivia en un contexto caracterizado por un profundo cambio político-institucional, impulsado por el gobierno del Presidente Evo Morales, que exige significativos reajustes en las estructuras de gobierno, el sistema político y los esquemas de participación social existentes en el país. Los diferentes actores sociales y políticos deben adaptar sus comportamientos y capacidades a este nuevo contexto.

1. Pertinencia (8): El proyecto tiene total sintonía del proyecto con los momentos políticos del país

2. Relevancia (8): El proyecto ha producido resultados de absoluta importancia en el acompañamiento del proceso de cambio político-institucional, impulsado por el gobierno, y ha participado exitosamente en la prevención de conflictos.
3. Eficacia (6): El proyecto llega a los públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones.
4. Incidencia: (10) El proyecto tiene un importante impacto en la solución del problema.

11.2 Evaluación del Componente 2: Reducción de la pobreza y la desigualdad

En el componente 2 el CPD señala: “Con el propósito de fortalecer las capacidades de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas para el logro de los ODM, el nuevo Programa profundizará iniciativas clave relacionadas con sistemas de información nacional y subnacional para el seguimiento de los ODM, así como con la formulación y la ejecución de programas y proyectos estratégicos.

El resultado de la evaluación de este componente de la pirámide del marco lógico del CPD ha acumulado 9,11 puntos, que es un nivel muy satisfactorio de logro, que indica que el mismo obtuvo todos o excedió (entre 75/ y 100%) los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

El PNUD ha contribuido a mejorar la gestión hospitalaria y la conformación de capacidades técnicas, institucionales y operativas para reducir el impacto de vectores asociados a la malaria y al dengue.

El PNUD ha contribuido a la ejecución de programas y proyectos a nivel departamental y municipal, así como la elaboración y la aplicación de políticas públicas de fomento de la productividad, el empleo y el ingreso.

Ha impulsado la elaboración y la aplicación de políticas ambientales y relativas al uso y aprovechamiento de los recursos naturales, se continuará ofreciendo asistencia técnica en la elaboración y la ejecución de proyectos para el fortalecimiento de la capacidad institucional del país.

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

La estructura del marco lógico del componente es la siguiente:

CUADRO 8: ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO DEL COMPONENTE 2

COMPONENTE 2	EFEECTO DIRECTO 2	OUTCOME 19
Reducción de la pobreza y la desigualdad	Reducción de la desnutrición, principalmente en niños menores de cinco años, mujeres embarazadas y lactantes, con alimentación complementaria, atención prioritaria de enfermedades prevalentes, acciones de movilización y educación nutricional y promoción de la soberanía alimentaria.	Fortalecimiento de las capacidades de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas para el logro de los ODM
	EFEECTO DIRECTO 3	OUTCOME 20
	Fomento de las capacidades individuales y comunales de la población más vulnerable en el ámbito social, ejercicio de sus derechos, y mejora de su calidad de vida.	Fortalecimiento de las capacidades de formulación y aplicación de políticas (productividad, empleo e ingresos)
	EFEECTO DIRECTO 4	OUTCOME 21
	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.	Fortalecimiento de las capacidades de formulación y aplicación de políticas ambientales
		OUTCOME 22
		Promoción del enfoque de desarrollo humano

11.2.1 Evaluación del Outcome 19

El outcome 19, se refiere al fortalecimiento de las capacidades de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas para el logro de los ODM.

El PNUD, junto a aliados estratégicos en la cooperación internacional ha brindado asistencia en temas como:

- Proyecto Metas del Milenio
- Modernización Institucional de la Prefectura de SCZ
- Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión Hospitalaria
- FONDO MUNDIAL-MALARIA 8va

En este outcome el puntaje obtenido fue de 7,75 puntos, por el desempeño de los proyectos en materia de pertinencia, relevancia, eficacia e incidencia, que dieron como resultado los siguientes puntajes:

CUADRO 9: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 19

50863	Proyecto Metas del Milenio	8,75
56867	Modernización Institucional de la Prefectura de Santa Cruz	7,75
58359	Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión Hospitalaria	6,5
66001	FONDO MUNDIAL-MALARIA 8va	8

Ello indica que se ha logrado casi todos (entre el 65% y el 75%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

11.2.1.1 Proyecto 50863: Proyecto Metas del Milenio

El proyecto tiene como objetivo la implementación de una estrategia innovadora para el logro de las Metas del Milenio. Esta estrategia apunta a (i) Fortalecer las herramientas de información y análisis desagregado territorialmente, sobre las metas del Milenio (ii) Apoyar la creación de paquetes diferenciados de políticas públicas, para atender, de manera costo-efectiva el logro de las Metas, y (iii) el fortalecimiento de la capacidad de gestión pública descentralizada, de carácter horizontal (sectoriales) y vertical, (ámbitos de gestión territoriales), orientada hacia el logro de estas metas.

Para ello involucrará a varias organizaciones públicas y privadas: Ministerio de Planificación a través del Vice ministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, Ministerio de la Presidencia, las nueve prefecturas departamentales, Ministerios sectoriales, Unidad de Análisis de Políticas Económicas, Instituto Nacional de Estadística, así como organizaciones de la sociedad vinculadas a las Metas del Milenio.

1. Pertinencia (9): El proyecto tiene total sintonía del proyecto con los momentos políticos del país
2. Relevancia (9): El proyecto ha producido resultados de absoluta importancia en la desagregación y análisis territorial de las metas del Milenio.
3. Eficacia (10): El proyecto llega a los públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones.
4. Incidencia: (7) El proyecto incide aunque no de manera considerable en la política pública.

11.2.1.2 Proyecto 56867: Modernización Institucional de la Prefectura de Santa Cruz

El proyecto tiene por objetivo apoyar la modernización de la Prefectura de Santa Cruz, contribuyendo en el desarrollo de las condiciones institucionales necesarias para fortalecer el proceso de descentralización. Capacidades institucionales en el ejercicio efectivo de los derechos humanos incrementadas con la incorporación de las dimensiones de equidad de género e interculturalidad.

1. Pertinencia (8): El proyecto tiene total sintonía del proyecto con los momentos políticos del país
2. Relevancia (8): El proyecto ha producido resultados de absoluta importancia en la reingeniería institucional, el gobierno electrónico, la simplificación de trámites y la promoción de la gobernabilidad democrática.
3. Eficacia (8): El proyecto llega a los públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones.

4. Incidencia: (7) El proyecto ha incidido de manera considerable en la eficacia organizacional de la Prefectura de Santa Cruz, en la política pública departamental respecto de los derechos humanos incrementadas con la incorporación de las dimensiones de equidad de género e interculturalidad.

11.2.1.3 Proyecto 58359: Apoyo al Fortalecimiento de la Gestión Hospitalaria

El proyecto tiene por objetivo apoyar al Gobierno Municipal de Santa Cruz en la ejecución de acciones estratégicas orientadas a consolidar una gestión hospitalaria de calidad y óptimo sistema integrado de salud.

1. Pertinencia (6): El proyecto tiene total sintonía del proyecto con los momentos políticos del departamento.
2. Relevancia (6): El proyecto ha producido resultados de importancia en la adquisición de equipo médico para la gestión hospitalaria.
3. Eficacia (8): El proyecto llega a los públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones.
4. Incidencia: (6) El proyecto ha incidido en la calidad y precio de los equipos adquiridos por la alcaldía de Santa Cruz

11.2.1.4 Proyecto 66001: Fondo mundial de malaria.

Esta propuesta “Bolivia libre de Malaria”, fue elaborada en el marco del Plan Estratégico del Programa Nacional de Control y Vigilancia de la Malaria 2008 – 2012, que tiene como objetivo estratégico reducir la morbilidad por Malaria en 50% para fines del 2012 y eliminar la Malaria por *P. falciparum* para 2015.

1. Pertinencia (7): El proyecto tiene total sintonía del proyecto con los momentos políticos del país.
2. Relevancia (8): El proyecto ha producido resultados de importancia en la adecuación institucional y el equipamiento para el control de los vectores de malaria y dengue.
3. Eficacia (7): El proyecto llega a los públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones.
4. Incidencia: (10) El proyecto ha incidido preparación técnica y operativa para el control de la malaria y el dengue.

11.2.2 Evaluación del Outcome 20

En el outcome 20, busca el fortalecimiento de las capacidades de formulación y aplicación de políticas (productividad, empleo e ingresos).

El PNUD, junto a aliados estratégicos en la cooperación internacional ha brindado asistencia en temas como:

- Plan Prefectural de Empleo de Tarija
- PATRIMONIO, CIUDADANIA Y GENERO

- ART Gold Bolivia

En este outcome el puntaje obtenido fue de 7,75 puntos, por el desempeño de los proyectos en materia de pertinencia, relevancia, eficacia e incidencia, que dieron como resultado los siguientes puntajes:

CUADRO 10: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 20

50775	Plan Prefectural de Empleo de Tarija	8,5
57995	Patrimonio, ciudadanía y género	8
61689	ART Gold Bolivia	6,75

Ello indica que se ha logrado casi todos (entre el 65% y el 75%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

El propósito de fortalecer las capacidades de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas para el logro de los ODM, el nuevo Programa profundizará iniciativas clave relacionadas con sistemas de información nacional y subnacional para el seguimiento de los ODM, así como con la formulación y la ejecución de programas y proyectos estratégicos ha tenido un avance muy considerable.

El PNUD ha contribuido en la ejecución de programas y proyectos a nivel departamental y municipal, así como la elaboración y la aplicación de políticas públicas de fomento de la productividad, el empleo y el ingreso.

En cuanto a la elaboración y la aplicación de políticas ambientales y relativas al uso y aprovechamiento de los recursos naturales, ha ofrecido ofreciendo asistencia técnica en la elaboración y la ejecución de proyectos para el fortalecimiento de la capacidad institucional del país.

Los Informes nacionales de desarrollo humano, presentan recomendaciones para el diseño de políticas públicas dentro de un enfoque de desarrollo humano con fines de reducción de la desigualdad en Bolivia.

11.2.2.1 Proyecto 50775: Plan Prefectural de Empleo de Tarija.

El objetivo del proyecto es brindar asistencia técnica a la Prefectura de Tarija en la implementación de un programa de empleo de emergencia acompañado de un programa de capacitación en áreas de desarrollo productivo.

1. Pertinencia (8): El proyecto tiene total sintonía del proyecto con los momentos políticos del departamento.
2. Relevancia (8): El proyecto ha producido resultados de importancia en la generación de empleo de emergencia y capacitación a personas sin empleo, generando sistemas de información administrativos y de empleo.
3. Eficacia (10): El proyecto llega a los públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones.

4. Incidencia: (8) El proyecto ha incidido en la generación de 85.751 empleos temporales de mano de obra no calificada, 3.710 empleos temporales de mano de obra calificada en 1.999 obras.

11.2.2.2 Proyecto 57995: Patrimonio, ciudadanía y género.

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

1. Pertinencia (8): El proyecto tiene total sintonía del proyecto con los momentos políticos del país.

2. Relevancia (10): El proyecto ha producido resultados de importancia en que 1,286 mujeres tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían; y mujeres ejercen plenamente sus derechos.

3. Eficacia (6): El proyecto llega a los públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones. ; Se ha creado en el Vice ministerio de Igualdad de Oportunidades, un ambiente institucional favorable para el ejercicio de los derechos de las mujeres.

4. Incidencia: (8) El proyecto ha incidido en la re-patrimonialización de 586 mujeres emprendedoras con asistencia financiera con capital de semilla y arranque, capacitación y asistencia técnica para mejorar la productividad y calidad de sus productos.

11.2.2.3 Proyecto 61689: ART Gold Bolivia.

El Programa ART Bolivia se enmarca en las estrategias del Gobierno para la reducción de la pobreza y la realización del proceso autonómico a nivel departamental, regional, municipal e indígena y es parte del marco de asistencia al desarrollo de Naciones Unidas (UNDAF). Representa un mecanismo de apoyo para la implementación de la voluntad de Bolivia de promover su desarrollo, en el respeto de su diversidad cultural y étnica, tal como se expresa a través de su Plan Nacional de Desarrollo Nacional (PDN) para Vivir Bien. El Programa apoya la implementación de los cuatro ejes estratégicos del PDN, es decir: erradicar la pobreza y la desigualdad, promover la democracia basada en un estado multicultural y multiétnico, estimular la producción y promover la interacción mundial de Bolivia.

1. Pertinencia (7): El proyecto tiene total sintonía del proyecto con los momentos políticos del país.

2. Relevancia (7): El proyecto ha enfrentado dificultades de implementación y ha operado bajo un sesgo de demanda, pero ha conformado grupos de trabajo para hacer capacitación y transferencia de tecnología utilizando la cooperación sur- sur como un elemento importante en el programa. El ART tiene un énfasis en el intercambio.

3. Eficacia (7): El proyecto ha llegado a los públicos previstos e influido en los tomadores de decisiones.

4. Incidencia: (6) El proyecto todavía no ha incidido de manera significativa en la erradicación la pobreza y la desigualdad, promover la democracia basada en un estado multicultural y multiétnico, estimular la producción y promover la interacción mundial de Bolivia.

11.2.3 Evaluación del Outcome 21

En el outcome 21, se refiere al fortalecimiento de las capacidades de formulación y aplicación de políticas ambientales.

El PNUD, junto a aliados estratégicos en la cooperación internacional ha brindado asistencia en temas como:

- Estudios de Cambio Climático
- Consultas Públicas sector Hidrocarburos
- Fortalecimiento de las capacidades nacionales de sistematización del conocimiento, información y difusión del cambio climático en Bolivia
- PIMS 4030 LD CHACO
- Segunda comunicación de Bolivia ante la convención marco de la NN UU sobre el cambio climático.

CUADRO 11: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 21

39564	Estudios de Cambio Climático	9
56760	Consultas Públicas sector Hidrocarburos	8
60130	Fortalecimiento, sistematización	9,5
72785	PIMS 4030 LD CHACO	
36751	Segunda comunicación de Bolivia ante la convención marco de la NN UU sobre el cambio climático	10

El Outcome 21 obtuvo una calificación de 8,75 donde se excedieron los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

11.2.3.1 Proyecto 39564 Estudios de cambio climático

El proyecto tuvo como objeto el de efectuar evaluaciones de vulnerabilidad y de procesos de adaptación frente al cambio climático. Se evalúa la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático de sectores prioritarios en dos regiones de montaña de Bolivia y se desarrollan medidas piloto de adaptación conjuntamente con los actores locales y evalúa las actuales políticas públicas en torno a la adaptación al cambio climático.

Pertinencia (10): El proyecto tuvo total sintonía los momentos políticos del país

Relevancia (10): El proyecto emitió informes muy relevantes y toco temas importantes. Todavía siguen siendo referentes según la opinión de los entrevistados.

Eficacia (8): El proyecto tuvo llegada a públicos previstos y ocasionó impacto en los tomadores de decisiones

Incidencia (8): El proyecto ha impactado de manera importante en la solución del problema.

11.2.3.2 Proyecto 56760: Consultas Públicas sector Hidrocarburos

El proyecto tiene como objetivo el de efectuar Consultas Públicas con actores locales relacionadas con proyectos de hidrocarburos y su incidencia en el entorno local. El proceso de consulta consta de tres etapas: i) relevamiento de información; ii) Distribución de invitaciones y elaboración de material de apoyo y iii) Reuniones de Consulta.

Pertinencia (8): El proyecto tiene sintonía los momentos políticos del país, principalmente a raíz de la nacionalización de los hidrocarburos.

Relevancia (10): El proyecto emite informes relevantes y abarca temas importantes para los actores locales.

Eficacia (8): El proyecto tiene llegada a públicos previstos y ocasiona impacto en los tomadores de decisiones

Incidencia (8): El proyecto contribuye a la solución del problema.

11.2.3.3 Proyecto 60130: Fortalecimiento de las capacidades nacionales de sistematización del conocimiento, información y difusión del cambio climático en Bolivia

El proyecto tiene como objetivo el fortalecer las capacidades nacionales de sistematización del conocimiento, información y difusión sobre el cambio climático del país. Los resultados previstos son:

- Estado del arte y conocimiento sistematizado sobre los impactos del cambio climático en tres sectores priorizados y con actores relevantes.
- Disponibilidad y acceso a información relevante en tres áreas priorizadas sobre el cambio climático y sus impactos en los procesos de evaluación, análisis y toma de decisiones en el país, a través de la plataforma de gestión de conocimiento.
- Socialización de mecanismos para difundir, concienciar y sensibilizar a la población sobre los impactos del cambio climático, las medidas de adaptación, La gestión de riesgos con actores priorizados.

Pertinencia (10): El proyecto tiene sintonía total con los momentos políticos del país, principalmente por la postura del Estado frente al cambio climático.

Relevancia (10): El proyecto emite información muy relevante y abarca temas importantes para los actores locales.

Eficacia (10): El proyecto tiene llegada a públicos previstos y ocasiona alto impacto en los tomadores de decisiones

Incidencia (8): El proyecto contribuye a la solución del problema.

11.2.3.4 Proyecto 3675: Segunda comunicación de Bolivia ante la convención marco de la NN UU sobre el cambio climático

El proyecto tuvo por finalidad permitir a Bolivia preparar su Segunda Comunicación Nacional ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático. El proyecto considera el desarrollo de las siguientes actividades: i) Análisis de las circunstancias nacionales; ii) Inventario de Gases Invernadero; iii) Programas conteniendo medidas para facilitar la adecuada adaptación al cambio climático. iv) Programas conteniendo medidas para mitigar el cambio climático.

Pertinencia (10): El proyecto tiene sintonía total con los momentos políticos del país, principalmente por la postura del Estado frente al cambio climático.

Relevancia (10): El proyecto emite información muy relevante y abarca temas importantes para los actores locales.

Eficacia (10): El proyecto tiene llegada a públicos previstos y ocasiona alto impacto en los tomadores de decisiones

Incidencia (10): El proyecto contribuye fuertemente a la solución del problema, principalmente bajo la postura del Estado frente al cambio climático.

11.2.4 Evaluación del Outcome 22

El Outcome 22 busca la promoción del enfoque de desarrollo humano.

El PNUD, junto a aliados estratégicos en la cooperación internacional ha brindado asistencia en temas como: Informe de Desarrollo Humano

CUADRO 12: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 22

56188	Inf.Desarrollo Humano 2008	9,5
-------	----------------------------	-----

El Outcome 22, Promoción del enfoque de desarrollo humano obtuvo una calificación de 9,5 (Muy Satisfactorio). En los proyectos se obtuvieron todos o se excedieron los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

11.2.4.1 Proyecto 56188: Informe de Desarrollo Humano Bolivia 2008: Desigualdades-Un retrato de la nueva sociedad boliviana

El proyecto tuvo por finalidad ampliar el debate público y promover el uso de conceptos de desarrollo humano sostenible. Las dimensiones de análisis previstas son: a) Movilidad y estratificación social; b) Desigualdades antes del mercado laboral: el nuevo centro generacional; c) Desigualdades en el mercado laboral: la nueva economía popular; c) Desigualdades intangibles, simbólicas: las nuevas identidades bolivianas.

Los productos del proyecto son:

Informe de Desarrollo Humano en Bolivia 2008 producido.

Programa de difusión y debate implementado.

Informes Temáticos Regionales de Desarrollo Humano producido.

Pertinencia (10): El proyecto estuvo en total sintonía con los momentos políticos del país

Relevancia (10): Los Informes tratados y los contenidos de los mismos son de total importancia.

Eficacia (10): Los contenidos han llegado a los públicos objetivos y a los tomadores de decisión, sin embargo hace falta un mayor esfuerzo en la promoción según el informe de cierre del proyecto.

Incidencia (8): Se ha incidido en la solución de los problemas.

12 Evaluación del Componente 3: Gestión de riesgos y desastres naturales

En el componente 3 el CPD señala: “El Programa prevé prestar asistencia en el mejoramiento de la gestión del riesgo para reducir las vulnerabilidades, como elemento esencial para la reducción de la pobreza. El objetivo es fortalecer las capacidades institucionales de planificación, adopción de medidas para la recuperación de los medios de vida y análisis de la información sobre riesgos a nivel central, regional y local.

El PNUD, en colaboración con otras instancias de desarrollo, capacitará a organizaciones de la sociedad civil en la gestión de riesgos, así como en la prevención de desastres naturales. Asimismo, apoyará el fortalecimiento de las capacidades institucionales para una efectiva coordinación de la gestión y administración de recursos para la asistencia humanitaria en situaciones de emergencia y desastres naturales.”La estructura del marco lógico del componente es la siguiente:

CUADRO 13: ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO DEL COMPONENTE 3

COMPONENTE 3	EFEECTO DIRECTO 5	OUTCOME 23
Gestión de riesgos	Fortalecer las capacidades institucionales y comunitarias para la gestión de riesgos y la respuesta en emergencias y desastres	Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos a nivel central, regional y local.

En el outcome 22, el PNUD, junto a aliados estratégicos en la cooperación internacional ha brindado asistencia en temas como:

- Políticas y estrategias de red
- SAT Ciudad de La Paz

El componente 3 obtuvo una calificación de 4,8 puntos, que corresponde a un desempeño Regular (R), lo que significa que obtuvo algunos (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

12.1.1 Evaluación del Outcome 23

El Outcome 23 busca el fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos a nivel central, regional y local. El PNUD, junto a aliados estratégicos en la cooperación internacional ha brindado asistencia en temas como:

- Asistencia Técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo para la Formulación de Políticas y Estrategias de Reducción de Riesgos y de Recuperación Post Desastre
- Sistema de Alerta Temprana Ante Inundaciones y Deslizamientos para la Ciudad de La Paz

Los puntajes obtenidos por los proyectos del outcome son los siguientes:

CUADRO 14: PUNTAJE OBTENIDO POR LOS PROYECTOS DEL OUTCOME 23

Asistencia Técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo para la Formulación de Políticas y Estrategias de Reducción de Riesgos y de Recuperación Post Desastre	5,5
Sistema de Alerta Temprana Ante Inundaciones y Deslizamientos para la Ciudad de La Paz	4,25

En el Outcome 23, orientado al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos a nivel central, regional y local, se obtuvo una calificación de 4,88 ya que se lograron la mayoría (entre el 50 % y el 65 %) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

12.1.1.1 Proyecto 57554: Asistencia Técnica al Ministerio de Planificación del Desarrollo para la Formulación de Políticas y Estrategias de Reducción de Riesgos y de Recuperación Post Desastre

El proyecto tuvo como objetivos transversalizar el enfoque de la gestión del riesgo en las políticas públicas de planificación del desarrollo y específicamente en las normas de planificación del desarrollo, tales como el Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), Sistema Nacional de Información para el Desarrollo (SNID), etc.

Los resultados del proyecto son:

- Unidad de Planificación y Coordinación Estratégica para la Reducción de Riesgos (UPCERR) creada y fortalecida en el VPEP del Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- Sistemas de información, planificación y gestión del VIPFE – VPC – VMCYT, tales como el SISPLAN/SNIP, SISFIN, SPO, SNITS se han ajustado incorporando la GR.
- Se han formulado políticas, estrategias e instrumentos en gestión territorial que parten de las diversas experiencias locales en OT y se han puesto en práctica en áreas de riesgo.
- Políticas sectoriales de Gestión del Riesgo con un enfoque integrado al desarrollo, descentralizado y participativo, formuladas e implementadas bajo la coordinación del Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- Política Nacional de Recuperación y PRRES formulados e implementados bajo la coordinación del Ministerio de Planificación.

Pertinencia (6): El proyecto tuvo una sintonía media con los momentos políticos del país, donde se identificaron otras prioridades relacionadas con el contexto.

Relevancia (6): Los Informes tratados y los contenidos de los mismos son de importancia para los beneficiarios.

Eficacia (6): Los contenidos han llegado a los públicos objetivo y a los tomadores de decisión.

Incidencia (4): Casi no se ha incidido en la solución del problema. La agenda gubernamental no ha priorizado los temas de riesgos.

12.1.1.2 Proyecto 58537: Sistema de Alerta Temprana Ante Inundaciones y Deslizamientos para la Ciudad de La Paz

El objetivo del proyecto es implementar un Sistema de Alerta Temprana ante inundaciones y deslizamientos (SAT) para la ciudad de La Paz, con la capacidad de alertar a la población oportunamente en caso de desastres, preparando a los ciudadanos en la prevención de pérdidas humanas y materiales. El resultado del proyecto es:

- Sistema de Alerta Temprana implementado.

Pertinencia (4): El proyecto tuvo una sintonía media con los momentos políticos del país, donde se identificaron otras prioridades relacionadas con el contexto.

Relevancia (5): Los Informes tratados y los contenidos de los mismos son de importancia para los beneficiarios, sin embargo otros temas de contexto adquirieron mayor relevancia.

Eficacia (4): Los contenidos han llegado a los públicos objetivo y a los tomadores de decisión.

Incidencia (4): Casi no se ha incidido en la solución del problema. La agenda no ha priorizado los temas de riesgos en su momento.

13 ANEXO 2: EVALUACIÓN POR COMPONENTES, EFECTOS DIRECTOS Y RESULTADOS.

La evaluación por componente muestra el siguiente resultado acumulado:

13.1 Componente 1: Gobernabilidad democrática

El componente de gobernabilidad democrática surge de la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión pública, así como apoyar la conformación de las nuevas instituciones que surjan a raíz de la reforma constitucional. El PNUD se propuso brindar asistencia técnica al Gobierno, con el apoyo de protagonistas políticos y sociales clave, y con aliados estratégicos en la cooperación internacional, a fin de facilitar el intercambio de experiencias internacionales para la incorporación plena de los derechos humanos en la reforma constitucional y la legislación correspondiente. Se espera incrementar las capacidades institucionales para la construcción del nuevo Estado y ampliar el ejercicio efectivo de los derechos humanos con la incorporación de enfoques de equidad de género y aspectos interculturales.

El componente aspiraba a establecer un sistema integrado de apoyo al diálogo democrático y a las acciones de gestión y prevención de conflictos, tanto a nivel central como a nivel departamental y local, con una coordinación central y estructura de red que posibilite optimizar

los recursos de apoyo y los conocimientos que el PNUD ha acumulado a escala latinoamericana en esos temas, y generar capacidades, recursos y espacios nacionales que aseguren la sostenibilidad de estas iniciativas. De esta manera, el PNUD buscaba contribuir al fortalecimiento de los mecanismos y las prácticas de diálogo y concertación entre protagonistas sociales y políticos, así como en la gestión y prevención de conflictos, incorporando dimensiones interculturales y de género. El PNUD ha procurado apoyar las actividades de seguimiento y análisis de la coyuntura económica y social en el corto y el mediano plazo, así como la difusión de los resultados para una mayor interacción con las instancias políticas, y el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios públicos para orientar la reforma institucional y medir la efectividad del Estado. Así se fortalecerá la capacidad de análisis y de elaboración de políticas en distintos participantes en el desarrollo.

La evaluación acumulada del componente obtuvo 8,45 puntos que muestra un desempeño Muy Satisfactorio (MS) que significa que el componente 1, obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

13.1.1 Efecto directo 1

El efecto directo 1, integrado por los outcomes 16, 17 y 18, busca la profundización de la gobernabilidad democrática con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos. El puntaje obtenido por los proyectos de los outcomes 16, 17 y 18, en el efecto directo 1 es de 8,45 puntos que muestra un desempeño Muy Satisfactorio (MS) que significa que el efecto directo 1 obtuvo todos o excedió (entre 75/ y 100%) los productos esperados.

La evaluación de los productos del efecto directo por su parte presenta un resultado de 8,2 puntos, que significa que el efecto directo 1, obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

CUADRO 15: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 1

CALIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL EFECTO DIRECTO 1						
Profundización de la gobernabilidad democrática con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos.						
OUTCOME 16	PRODUCTOS DEL PROGRAMA:	Valuación de los resultados (IP)				
		MS	S	R	I	MI
Aumento de las capacidades institucionales para el ejercicio efectivo de los derechos humanos con la incorporación de la equidad de género y los factores interculturales	Aumento de las capacidades de gestión de los funcionarios públicos.	9,25				
	Propuestas de diseño de política públicas y elaboración de leyes y reglamentaciones	10,0				
	Asistencia técnica otorgada a nuevas instituciones creadas a raíz de la reforma constitucional.	9,25				
	Obtención de cofinanciamiento para la ejecución del Plan quinquenal del organismo electoral	10,0				
	Prestación de asistencia técnica e intercambio de experiencias internacionales para la incorporación plena de los derechos humanos en la nueva CPE y las leyes y reglamentaciones correspondientes.			9,00		
	Obtención de cofinanciamiento para la ejecución del Plan quinquenal del Defensor del Pueblo.					
	Programas de capacitación y formación en derechos humanos y resolución de conflictos en beneficio de funcionarios públicos y copartícipes en cuestiones sociales.	10,0				
OUTCOME 17	PRODUCTOS DEL PROGRAMA:	Valuación de los resultados (IP)				
		MS	S	R	I	MI
Fortalecimiento del diálogo y la concienciación incorporando aspectos interculturales y de género	Espacios de encuentro, reflexión y diálogo entre copartícipes en cuestiones políticas y sociales y facilitados en distintos ámbitos y espacios territoriales.		7,80			
	Consejo Nacional para el diálogo entre las organizaciones de los pueblos indígenas originarios y campesinos y el SNU en funcionamiento	9				
	Asistencia técnica prestada para el establecimiento de mecanismos de participación y/o control social.\		7			
OUTCOME 18	PRODUCTOS DEL PROGRAMA:	Valuación de los resultados (IP)				
		MS	S	R	I	MI
Fortalecimiento de Investigación y análisis para la instauración de la gobernabilidad democrática en distintos sectores del desarrollo	Seguimiento y análisis permanente del sistema de representación político y de la coyuntura económica y social.		8,5			
	Se ha formulado y puesto en práctica un sistema de seguimiento y evaluación de la calidad de los servicios públicos		9			
Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto:						
MS (X), S (), R (X), I () MI ()			8,2			
Criterio para la clasificación de los productos						
Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo casi todos (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Regular (R)	El proyecto obtuvo la mayoría (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
insatisfactorio (NS)	El proyecto obtuvo algunos (entre el 30% y el 50%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Muy insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 30%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					

13.2 Componente 2: Reducción de la pobreza y la desigualdad

El componente de reducción de la pobreza y la desigualdad fue establecido con el propósito de fortalecer las capacidades de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas para el logro de los ODM, el nuevo Programa profundizará iniciativas clave relacionadas con sistemas de información nacional y subnacional para el seguimiento de los ODM, así como con la formulación y la ejecución de programas y proyectos estratégicos.

El PNUD ha procurado contribuir a la elaboración de propuestas de políticas públicas para fortalecer las capacidades productivas, así como a la formulación y la ejecución de programas y proyectos a nivel departamental y municipal, así como la elaboración y la aplicación de políticas públicas de fomento de la productividad, el empleo y el ingreso.

Se ha procurado ofrecer asistencia técnica en la elaboración y la ejecución de proyectos para el fortalecimiento de la capacidad institucional del país en la elaboración y la aplicación de políticas ambientales y relativas al uso y aprovechamiento de los recursos naturales,

A través de los Informes nacionales de desarrollo humano, el PNUD ha ofrecido recomendaciones para el diseño de políticas públicas dentro de un enfoque de desarrollo humano con fines de reducción de la desigualdad en Bolivia.

La evaluación acumulada de los proyectos del componente obtuvo 9,11 puntos que muestra un desempeño Muy Satisfactorio (MS) que significa que el componente de reducción de la pobreza y la desigualdad obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

13.2.1 Efecto directo 2

El efecto directo 2, integrado por el outcome 19, es relativo a la reducción de la desnutrición, principalmente en niños menores de cinco años, mujeres embarazadas y lactantes, con alimentación complementaria, atención prioritaria de enfermedades prevalentes, acciones de movilización y educación nutricional y promoción de la soberanía alimentaria, La evaluación acumulada de los proyectos del outcome 19 obtuvo un puntaje de 7,75 puntos, que constituye un desempeño Satisfactorio (S), lo que significa que el proyecto obtuvo casi todos (entre el 65% y el 75%) de los productos esperados.

La evaluación de los productos del efecto directo por su parte presenta un resultado de 8,75 puntos, que significa que el efecto directo 1, obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

CUADRO 16: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 2

CALIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL EFECTO DIRECTO 2						
Reducción de la desnutrición, principalmente en niños menores de cinco años, mujeres embarazadas y lactantes, con alimentación complementaria, atención prioritaria de enfermedades prevalentes, acciones de movilización y educación nutricional y promoción de la soberanía alimentaria.						
OUTCOME 19	PRODUCTOS DEL PROGRAMA:	Valuación de los resultados (IP)				
		MS	S	R	I	MI
Fortalecimiento de las capacidades de diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas para el logro de los ODM	Establecimiento de sistemas establecidos de información y seguimiento nacional y subnacional de los ODM		8,75			
	Información a la población sobre los ODM		8,75			
	Elaboración de propuestas de políticas para el logro de los ODM		8,75			
	Diseño y ejecución de programas y proyectos para el logro de los ODM		8,75			
Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto: MS (X), S (), R (X), I () MI ()			8,75			
Criterio para la clasificación de los productos						
Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo casi todos (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Regular (R)	El proyecto obtuvo la mayoría (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
insatisfactorio (NS)	El proyecto obtuvo algunos (entre el 30% y el 50%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Muy insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 30%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					

13.2.2 Efecto directo 3

El efecto directo 3, integrado por el outcome 20, procura el fomento de las capacidades individuales y comunales de la población más vulnerable en el ámbito social, ejercicio de sus derechos, y mejora de su calidad de vida. La evaluación de los proyectos del outcome 20 obtuvo un puntaje acumulado de 7,75 puntos, que constituye un desempeño Satisfactorio (S), lo que significa que el proyecto obtuvo casi todos (entre el 65% y el 75%) de los productos esperados.

La evaluación de los productos del efecto directo por su parte presenta un resultado de 8,10 puntos, que significa que el efecto directo 1, obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

CUADRO 17: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 3

CALIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL EFECTO DIRECTO 3						
Profundización de la gobernabilidad democrática con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los derechos humanos.						
OUTCOME 20	PRODUCTOS DEL PROGRAMA:	Valuación de los resultados (IP)				
		MS	S	R	I	MI
Fomento de las capacidades individuales y comunales de la población más vulnerable en el ámbito social, ejercicio de sus derechos, y mejora de su calidad de vida.	Elaboración de propuestas de políticas para el fortalecimiento de las capacidades productivas		8,5			
	Formulación y ejecución de programas y proyectos para el fortalecimiento de las capacidades productivas		7,8			
Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto:						
MS (X), S (), R (X), I () MI ()			8,1			
Criterio para la clasificación de los productos						
Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo casi todos (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Regular (R)	El proyecto obtuvo la mayoría (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
insatisfactorio (NS)	El proyecto obtuvo algunos (entre el 30% y el 50%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Muy insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 30%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					

13.2.3 Efecto directo 4

El efecto directo 4, integrado por los outcomes 21 y 22, se propone 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.

La evaluación acumulada de los proyectos de los outcomes 21 y 22 del componente obtuvo 9,31 puntos que muestra un desempeño Muy Satisfactorio (MS) que significa que el componente de reducción de la pobreza y la desigualdad obtuvo todos o excedió (entre 75/ y 100%) los productos esperados.

La evaluación de los productos del efecto directo por su parte presenta una resultado de 9,13 puntos, que significa que el efecto directo 1, obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

CUADRO 18: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 4

CALIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL EFECTO DIRECTO 4						
Fortalecimiento de las capacidades de formulación y aplicación de políticas ambientales						
OUTCOME 21		MS	S	R	I	MI
Fortalecimiento de las capacidades de formulación y aplicación de políticas ambientales	Formulación y aplicación de propuestas de políticas para el ordenamiento del medio ambiente y los recursos naturales	9,50				
	Formulación y ejecución de programas y proyectos para el fortalecimiento del manejo, uso y aprovechamiento de recursos naturales diseñados e implementados		8,00			
OUTCOME 22						
Promoción del enfoque de desarrollo humano	Preparación y difusión de Informes Nacionales de Desarrollo Humano e informes sobre desigualdad y temas conexos	9,50				
	Elaboración y aprobación de propuestas de políticas públicas para reducir el nivel de desigualdad	9,50				
Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto:						
MS (X), S (), R (), I () MI ()		9,13				
Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo <u>todos o excedió</u> los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo <u>casi todos</u> (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Regular (R)	El proyecto obtuvo la <u>mayoría</u> (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
insatisfactorio (NS)	El proyecto obtuvo <u>algunos</u> (entre el 30% y el 50%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Muy insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 30%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					

13.3 Componente 3: Gestión de riesgos y desastres naturales

El componente 3 procura prestar asistencia en el mejoramiento de la gestión del riesgo para reducir las vulnerabilidades, como elemento esencial para la reducción de la pobreza. El objetivo es fortalecer las capacidades institucionales de planificación, adopción de medidas para la recuperación de los medios de vida y análisis de la información sobre riesgos a nivel central, regional y local.

El PNUD, en colaboración con otras instancias de desarrollo, ha procurado capacitar a organizaciones de la sociedad civil en la gestión de riesgos, así como en la prevención de desastres naturales, y apoyar el fortalecimiento de las capacidades institucionales para una

efectiva coordinación de la gestión y administración de recursos para la asistencia humanitaria en situaciones de emergencia y desastres naturales.

La evaluación de los proyectos del outcome 23 del componente obtuvo 6,38 puntos, lo que constituye un desempeño Satisfactorio (S), lo que significa que el efecto directo 5, obtuvo la mayoría (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

13.3.1 Efecto directo 5

El efecto directo 5, que integra el outcome 23, procura fortalecer las capacidades institucionales y comunitarias para la gestión de riesgos y la respuesta en emergencias y desastres.

La evaluación de los productos del efecto directo por su parte presenta un resultado de 6,90 puntos, que significa que el efecto directo 1, tuvo un desempeño Satisfactorio (S), logrando casi todos (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables.

CUADRO 19: CALIFICACIÓN A LOS PRODUCTOS DEL EFECTO DIRECTO 5

CALIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE METAS DEL EFECTO DIRECTO 5						
Fortalecimiento de las capacidades de formulación y aplicación de políticas ambientales						
OUTCOME 23		MS	S	R	I	MI
Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de riesgos a nivel central, regional y local.	Fortalecimiento de las capacidades de planificación para incorporar la gestión de riesgos en planes sectoriales, regionales y locales			7,25		
	Fortalecimiento de las capacidades institucionales para el análisis y el procesamiento de información sobre riesgos			6,38		
	Fortalecimiento de las capacidades de planificación y ejecución de respuestas para la recuperación de medios de vida a nivel central, regional y local			6,38		
	Fortalecimiento de las capacidades de coordinación y gestión de recursos para la asistencia humanitaria			7,25		
	Capacitación de organizaciones de la sociedad civil en la gestión de riesgos			7,25		
Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto:						
MS (), S (X), R (), I () MI ()				6,9		
Muy Satisfactorio (MS)	El proyecto obtuvo <u>todos o excedió</u> los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo <u>casi todos</u> (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Regular (R)	El proyecto obtuvo la <u>mayoría</u> (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
insatisfactorio (NS)	El proyecto obtuvo <u>algunos</u> (entre el 30% y el 50%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					
Muy insatisfactorio (MI)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 30%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables					

14 ANEXO 3: LA VISIÓN DE LOS ACTORES

14.1 Interesados Gestión 2008-2012

Observaciones generales.

- PNUD coordina una instancia de asistencia humanitaria fundada en su carta fundamental y no miramos al PNUD como cooperante sino como coadyuvante, no como facilitador de recursos sino como facilitador de procesos¹⁰.

¹⁰ Sobre todo en cambio climático, medio ambiente y biodiversidad.

- Muy útil en materia de emergencias, convocando, armando convocando cooperación y gestión de llamamiento internacional; el PNUD OPS coordinar el tema sobre gripe porcina, su ayuda es concertada con los sistemas nacionales no tanto como cooperante sino como coadyuvante.
- Existe vinculación a los planes nacionales y un esfuerzo por adaptarse, la preocupación es la pertinencia y oportunidad de los planes, ya que se han verificado cambios rápidos, radicales de enfoque y ello debe obligar a que la planificación cambie. La visión país puede cambiar radicalmente con la nueva CPE. Nuestros planes no son estables, son cortoplacistas y muy dinámicos, y ello puede afectar todo el enfoque del PNUD. Ello requiere de mucha flexibilidad
- El PNUD no ha orientado como va acompañar nuestras transformaciones en la construcción de nuevas capacidades.

Observaciones específicas.

Gestión por resultados

- Ver si existe una acción coherente en sus distintas agencias EJ PNUMA (Concursable) y no transparente. FAO, desnutrición cero. Capta fondos para hacernos como intermediaria algunos proyectitos. La FAO no resuelve los temas, En el Plan debería estar la medición de la efectividad o caso contrario nos deberían dejar tranquilos
- Queremos ver su gestión por resultados.
- Debería hacerse una evaluación (separando fechas y etapas)
- Un balance de logros según estos períodos

Comprensión del proceso de cambio

- Las agencias de cooperación no tienen una adecuada comprensión del proceso boliviano y no es un problema de instrumentos de planificación, sino de adecuación a una nueva realidad de gobierno de los movimientos sociales, es paternalista, falta más hacer juntos. Asumen roles paternalistas y no necesariamente se los quiere como intermediarios. Bolivia quiere cambiar un nuevo estado, y se quiere cambiar la visión.
- El PNUD también debe cambiar su visión, dejar su visión paternalista; si bien hay flexibilidad pero todavía mantienen una visión paternalista patriarcal y colonialista del Estado.
- Se sugiere reconceptualizar también al PNUD. Acertado fortalecer los RRHH y la gestión pero el PNUD también debe reconceptualizarse. Estamos reconceptualizando TODO, esto es el fondo del asunto.
- Tenemos un nuevo país refundado enero 2009, con nueva CPE. La institucionalidad es nueva, otra base que se está construyendo de cero, y que tiene que traducirse en un nuevo aparato jurídico legal. Los nuevos contenidos y significados que deben construirse, nos orientarán en nuestro nuevo accionar. Esto es lo que no se entiende; el PNUD cree que todo sigue igual, con eventos sin importancia como CPE etc.
- No se entiende la ruptura con lo colonial que hemos venido practicando. La nueva constitución marca la ruptura de lo colonial y lo difícil es la profundidad de este cambio. La nueva constitución reconoce nuevos actores y ello marca una reorientación de la

economía a una economía social, a la seguridad alimentaria y la distribución, a las empresas estatales estratégicas.

- PNUD debe entender y valorar la verdadera naturaleza del proceso de cambio, su profundidad su amplitud y su diferencia con procesos cruentos y drásticos. Deben valorar adecuadamente la historia de este país.
- Nuestras propuestas de desarrollo van más allá de los acuerdos y enfoques del PNUD y ello debe ser comprendido. El PND debe ser comprendido con su secuencia con la CPE y con el apoyo del voto popular.

Instrumentos de Planificación

- El punto de partida es la participación de los socios para identificar los problemas y apuntar hacia ellos.
- La reorientación programática parece interesante, pero no es suficiente que estén acordes las líneas programáticas. Hay un cambio de enfoque en el país, El PNUD por su origen era mandado al gobierno del mundo y frente a la crisis del desarrollo capitalista a nivel mundial. Se han firmado varios acuerdos internacionales como los ODM, que implicaban un apoyo para el cumplimiento de los ODM. No hemos recibido tal apoyo pero seguimos teniendo los mismos compromisos, Estamos atrapados en compromisos sin tener los medios. Se debería hacer una evaluación de ello y verificar si sus instrumentos tienen incorporados estos temas o no, sobre esta base analizar sus instrumentos.
- En sus instrumentos de planificación debe tener instrumentos de valoración histórica que permita entender este país y su dinámica. Remirar los informes de DH de los últimos años que no coinciden con la realidad.
- El Cambio climático no es nuestra culpa, pero el daño nos afecta. En su planificación estratégica debe propugnar el Pago de resarcimiento.
- Reflexionar sobre los instrumentos metodológicos, su parte conceptual,
- Desde 1974 utilizamos estos instrumentos de la Cooperación Internacional y la pregunta era cuáles eran sus problemas y se armaba el menú de problemas que era el punto de partida para la planificación, De ahí en adelante se desarrollaron instrumentos en esta línea de carencias como la ODM. Esa lógica de deficiencia era colonizadora, porque se generaba
 1. Ayuda a las comunidades a poner su mirada en las dificultades y apropiar la mirada en torno a los problemas,
 2. El mundo entonces se divide en 2: los que tienen y dan y los que no tienen y piden,
 3. Se genera una mentalidad de dependencia y des valoración de las comunidades y de inferioridad.
 4. Esta lógica es tramposa en su mirada sobre las capacidades, potencialidades e historia, y pasa a las soluciones prescindiendo de las capacidades. Esto es manipulable.
- Se requiere una ruptura epistemológica con MML y hacer algo más acorde a nosotros y se ha construido algo opuesto a esto y más bien parte de un mapeo de recursos y potencialidades existentes.
- Se requiere levantar 4 inventarios:
 - a) Recursos Humanos
 - b) Recursos Físicos infraestructura y recursos naturales
 - c) Capital o capacidad social
 - d) Actividad productiva
- Sobre esto se levanta los recursos de movilización para el desarrollo.
 - e) Esto se ha aplicado en varios municipios y México y quisieran discutir ello con el PNUD.

f) Se deben conciliar estos procesos con los procesos del país.

- Es pronto para juzgar sus resultados (dinámicas rápidas) no se puede evaluar. ¿Esta reorientación ha involucrado al Ministerio de Planificación del Desarrollo?
- Opera según sus formas y procedimientos, y ver esto versus su operación de país.

RECOMENDACIONES

1. Se debe tomar en cuenta la participación de los socios
2. La Planificación basada en las necesidades ha creado actores victimizados.
3. Esa no es la única dimensión de los actores sino que son transformadores y gestores del cambio.

4. Esa planificación ha sido hecha por nosotros (perverso) se liga a la cultura del llunkerío.
5. Esto debe ser extrapolado a otras cooperaciones
6. En el tema de la corrupción, interesa ver también el tema de la corrupción en la cooperación internacional.
7. Que se oiga a los socios (no se escucha a la lógica de planificación comunitaria)

Sobre el proceso de cambio

8. Coincidimos que hay un cambio radical con fuerte participación social (las nuevas Bolivia)
9. Las reglas del juego no son las mismas y los financiadores deben acompañar este cambio.
- 10. Hay que esperar para ver las nuevas reglas del juego.**

Sobre los instrumentos

11. No solamente es el instrumento sino como se lo usa
12. El tema es la solidez conceptual para emplear cualquier instrumento.
13. Debemos ver cómo nosotros mismos encaramos nuestros desafíos.
14. Hay experiencia buena sobre ellos

Sobre un nuevo enfoque

15. Las agendas de la cooperación era parte de actores locales y externos.
16. Los temas de cooperación son parte de un mercado de lucro
17. Debe haber un nuevo enfoque en dar pautas para instrumentos distintos y sobre una nueva forma democrática de existir, ello demanda instrumentos y proyectos que se deben adecuar a los procesos mayores,
18. Estamos diciendo que ahora la gente tiene la palabra y ello debe cambiar las visiones estratégicas y de la cooperación. Esto es llevar la democracia a los instrumentos de planificación con los actores mismos del proceso de cambio.

Sobre el PND

19. Hay un PND
20. Debemos encarar el desarrollo planificado
21. El problema es hacer planificación participativa real u operativa (el PND operativizado en acciones concretas)
22. Nosotros planificamos nosotros ejecutamos

14.2 La cooperación internacional

OBSERVACIONES

Observaciones generales

Parece de calidad pero es la 1ª vez que conocemos sobre los mismos.

No conocemos el actuar y los instrumentos

Evaluar en relación a que

- Una traducción más eficiente de las necesidades del gobierno. Ello facilita el trabajo pero todo entra.
- Si el PNUD hiciera un buen marketing de sus valores agregados podría captar más recursos del BM

Flexibilidad

- La reorientación programática muestra flexibilidad. Hemos decidido apoyar necesidades básicas que no cambian con cambios de ministros.

Fortalecimiento democrático

Su trabajo en el área político institucional, el tema transversal del traspaso de conocimientos no es algo que estén haciendo, deben fortalecer y emplear mejores instrumentos.

Tiene un proyecto de fortalecimiento democrático conjunto

- El PNUD abre puertas
- Tiende a ser el protagonista
- Se quedan cortos en fortalecer capacidades
- Deberían hacer un esfuerzo mayor en este campo
- Ha sido difícil porque el PNUD es la agencia ejecutora y no entiende lo que es operar juntos
- Ahora se busca más una gestión compartida.

América Latina es un nicho el PNUD debería ser un socio estratégico de la cooperación internacional. Debería tener mayor presencia en todas las instituciones para prestar sus servicios

Capacidad. Se habla de debilidad institucional, trabajamos todos los años y sigue el problema; el PNUD podría hacer esto con mucha ventaja por su alcance internacional.

Sobre los instrumentos

Preguntas:

- “Hasta que nivel sirven estos 4 instrumentos; es un mayor ejercicio burocrático.”
- ¿Esto es con metas de 5 años? Es mucho y se debe adecuar a la dinámica del país 2 años.”
- “1 año de UNDAF y necesitan una reprogramación? no contiene”

“Son documentos muy grandes en base a cuestiones muy generales de muchos países y

no tan específicos para Bolivia”. “4 instrumentos parecen excesivos; ¿Cuál de las estrategias es general y cual es específica?”

Sobre el horizonte de planificación

“Una organización como PNUD debe tener planes de 5 años es bueno, pero cada año debe rever los planes.”

“En una estrategia de planificación se debe encarar el corto, mediano y largo plazo”

“Periodo muy largo tres años ya es mucho para Bolivia. Debemos trabajar pensando más en el corto plazo,”

“La planificación estratégica debe ajustar objetivos cada año, como cambian algunos indicadores. Bolivia es un país más dinámico.”

Coordinación

“PNUD debería ser el ejemplo de trabajar con otros y con los actores locales.”

“No participamos aunque hemos convergido p Ej. En la Asamblea Constituyente. Tenemos lógicas de trabajo totalmente distintas, con formas y objetivos”

“Ha sido importante pero difícil coordinar. “

“Se puede trabajar de manera más coordinada”

RECOMENDACIONES

Sobre los instrumentos

- “Ajustar instrumentos y desburocratizar”
- “Viendo los instrumentos de arriba abajo ver mejor la forma de ir de abajo a arriba y rever sus instrumentos nuevamente”
- “Como evalúan los 4 instrumentos, implica altos costos”
- “Este ejercicio debería ser una práctica siempre para tener instrumentos de corto plazo junto a los de largo plazo”
- “Ideal indicadores para estos dos niveles”
- “Que opina PNUD de ellos mismos y el feed back de las contrapartes, que opinan sus clientes.”
- “Hacer un Business Plan cada 2 o 3 años y ajustarlo periódicamente.”

Coordinación

- “Mejorar la capacidad de coord. Entre y con las agencias”
- “Se debe hacer un trabajo más coordinado también respecto a las temáticas (combinar las agendas)”

- “Ello implica una nueva estrategia de relacionamiento.”

Desarrollo de capacidades

- “Ser ejemplo en el traspaso de capacidades”
- “La administración de fondos puede ser también transferencia de capacidades”
- “Se debe paralizar con el desarrollo de capacidades”
- “Ser más autocrítico de sus acciones”

Relevancia y pertinencia

- ¿La relevancia y pertinencia a partir del PND es suficiente?”
- “Ver de qué forma quieren trabajar los socios para relacionarse.”
- “PNUD ejecuta proyectos concretos caen en proyectitis”
- “La administración deja mala imagen para el PNUD”

14.3 Prefecturas- Contrapartes 2008-2012

Resultados más relevantes obtenidos del programa de cooperación

“El programa de cooperación ha permitido obtener resultados de 100 % de ejecución, por primera vez en la institución...”

“El programa ha permitido alcanzar aumento de la red en un 100 %, reducido el alquiler de equipos en un 50 %”

“Se ha logrado un importante número en empleos generados y capacitaciones en áreas deprimidas”

En general los resultados obtenidos con los programas son relevantes para las contrapartes. Las contrapartes han manifestado satisfacción con los logros obtenidos.

Algunos programas están en fase de diseño, otros han mostrado resultados parciales¹¹ y otros han tenido importantes logros como los mostrados en el cuadro. En la prefectura de Chuquisaca el programa del PNUD es el único vigente para la Secretaría de Desarrollo Humano.

Los resultados relevantes identificados son:

- Reducción de la desnutrición.
- Seguro de Salud Diseñado
- Proveeduría (Bienes y Servicios). Si bien se percibe que en algunos casos los procesos son lentos, el terciarizar ha permitido librarse de presiones locales, alcanzar eficacia y sobre todo transparencia.
- Diseño de POA's municipales, Planes Departamentales efectuados
- Intercambio de experiencias.

¹¹ En el caso de los ODM el obtener resultados parciales es lógico.

- Número de empleos generado.
- Personas capacitadas para mejora en oportunidades laborales.
- Resultados en indicadores de Objetivos del Milenio.
- Altos niveles de coordinación obtenidos.
- Planes estratégicos diseñados.
- Mejoramiento vial iniciado.
- Reingeniería institucional iniciada, gobierno electrónico, ventanilla única.
- Fortalecimiento Institucional (Centro de Operaciones de Emergencia en operación)
- Líneas de base levantadas.

Contribución de los Resultados al Desarrollo Nacional

“La ejecución del 100 % contribuye al desarrollo departamental, por ende al desarrollo nacional”.

“A través de la superación nutricional se logra desarrollo ya que la misma es la base del desarrollo productivo.”

Se tiene la percepción de que los importantes resultados obtenidos contribuyen al desarrollo nacional, partiendo de lo local. La mayoría de los programas son modelos replicables en otras regiones. Esto es también cierto para los programas que han alcanzado únicamente resultados parciales.

Para el caso especial de la proveeduría, se tiene la percepción de que se dio un paraguas de transparencia, sobre todo en adquisición de equipos¹². Los liberó ser sujetos de presiones respecto a la adquisición de equipos y bienes, y permitió que se optimice los fondos disponibles para la adquisición de equipos, incluyendo liberación impositiva. (Superaron problemas del pasado y pudieron adquirir más equipos que en el pasado). Ello permitió ampliar el alcance de los recursos.

Desarrollo de Capacidades en el Enfoque de Trabajo

“El enfoque está orientado al desarrollo de capacidades, existe un alto intercambio de experiencias”

“El proceso involucra un trabajo conjunto con especialistas contratados por PNUD”

En general se considera que el desarrollo de capacidades está presente en el enfoque de trabajo del PNUD, principalmente a través de transferencia de conocimientos y experiencias. Se considera que se logra consenso en los procedimientos y procesos a emplearse.

¹² Aunque se mencionó un caso que es sujeto de investigación por problemas en el cumplimiento de las especificaciones, existe una opinión positiva.

Se considera que esto es fundamental para el logro de los resultados. Se considera que ésta modalidad de transferencias puede ser difundida internamente.

Mayor frecuencia de visitas de consultores

Se consideran tres áreas principales donde es fundamental la capacitación:

- Descentralización
- Gobernabilidad
- Sistema participativo a través de la participación popular.

Existen casos donde todavía no se efectuó el desarrollo de capacidades, por estar en fase de arranque, pero se hicieron diagnósticos y se espera la implementación.

Áreas de Incidencia a Adoptar

Las siguientes áreas han sido identificadas por los entrevistados para acciones nuevas del PNUD:

AREA	COMENTARIO
1. Diálogo departamental	Apoyo para desarrollar las conclusiones y dar continuidad al Proyecto y Para clarificar temas de gobernabilidad y limar de susceptibilidades de la población
2. Aporte económico	Lo que se ha hecho, se ha hecho con plata de la región se esperaría tener un apoyo más completo. Se espera que coloquen fondos reales y efectivos. También se espera mayor contribución de expertos
2. Cumplimiento ODMs	Algunos indicadores y metas no se podrán alcanzar (salud, servicios básicos) Se pide oficina regional para la coordinación permanente.
3. Caminos, red caminera, puentes	
4. Energía	
5. Escuelas	Equipamiento, postas, hospitales
6. Educación	Considerando la currícula del gobierno
7. Género	Ayuda en atención médica, educación, concientización en casos de agresión física. Fomento a Igualdad de Oportunidades
8. Planificación	Definición de Estrategias, gestión por resultados, seguimiento y actualizaciones.
9. Gestión de la basura.	
10. Capacitación en proyectos productivos sostenibles	
11. Transparentar procesos de adquisiciones y licitaciones.	Proveniente de la misma contraparte que presentó algunos problemas con adquisición.
12. Programas de Empleo	
13. Estudios, diagnósticos situacionales, socioeconómicos.	

14. Conseguir financiamiento	Lo que se ha hecho, se ha hecho con plata de la región se esperaría tener un apoyo más completo. Se espera que coloquen fondos reales y efectivos. También se espera mayor contribución de expertos
15. Estructuración de alianzas.	
16. Programas de Rescate	SAR
17. Diálogo departamental	Apoyo para desarrollar las conclusiones y dar continuidad al Proyecto y Para clarificar temas de gobernabilidad y limar de susceptibilidades de la población
18. Cumplimiento ODMs	Algunos indicadores y metas no se podrán alcanzar (salud, servicios básicos) Se pide oficina regional para la coordinación permanente.

Innovación de los enfoques y áreas de Trabajo

“Todo el procedimiento es serio e interesante...los enfoques son tradicionales...”

“Son innovadoras, lo principal es la orientación al resultado...”

En general se tiene la impresión de que los enfoques son innovadores. Se considera una orientación y compromiso a los planes departamentales y municipales de desarrollo. Consideran importante los enfoques de igualdad de género y de derechos humanos. En el caso de los ODM, se considera que el fortalecimiento a los GM es innovador y especialmente orientado al cumplimiento de los ODM.

Consideraciones acerca de la sostenibilidad de las acciones de trabajo

Se considera que el desarrollo de capacidades es clave para la sostenibilidad. Además se considera que se deberían utilizar consultores de la región para facilitar la transferencia de conocimientos. Se deben considerar las transferencias de recursos, como el software, etc.

Se sugiere analizar mecanismos para que exista corresponsabilidad ya que ésta contribuye a la sostenibilidad. Otra consideración es la voluntad política para lograr sostenibilidad.

En algunos casos se sugiere el desarrollo de marcas (“Bebe churo y sanito”; “Nutribebe”; “Guardianes de la Salud”, etc.) para los programas. Una vez posicionada la marca, se asegura la sostenibilidad ya que la gente reclama la marca (por ende el programa) y esto otorga sostenibilidad de los proyectos.

Varios

- En Santa Cruz y Chuquisaca se ha sugerido una regional, que puede ayudar a superar burocracia.
- Se recomienda enfatizar acciones de proveeduría internacional.
- Se tiene la percepción que el overhead cobrado del 7 % es justo.
- Los campesinos en Tarija opinan que los costos de administración son elevados, por eso se desestimó trabajar con el PNUD.
- En la alcaldía de Sucre existen varias oportunidades para el PNUD.

14.4 Visión de Otras Agencias del SNU

A continuación se muestran observaciones y comentarios de representantes de otras agencias del SNU en relación a las siguientes preguntas:

Calidad de los instrumentos de planificación

El UNDAF es un instrumento marco, es un instrumento global donde cada agencia encuentra los elementos donde posee más potencial, sin embargo hasta el momento no ha tenido evaluaciones para saber cual es el grado de cumplimiento del mismo.

Las ventanas por otro lado han mostrado que no hay ningún grado de coordinación entre las agencias del SNU. De alguna manera también existe una subcultura de protección entre las agencias y de las agencias entre si.

El UNDAF ha presentado un avance significativo en el enfoque de derechos humanos., lo que ha significado un cambio de paradigmas dentro de la estructura de las UN y en función de las demandas del país.

Calidad de la RP

Los instrumentos respecto a su calidad técnica y su formulación cumplen con las expectativas que se esperan por parte del PNUD. Sin embargo es pobre, principalmente en el elemento de consenso entre contrapartes y los beneficiarios directos.

Los instrumentos, en especial el RP, crean distorsiones en la cooperación internacional que lo ve al PNUD como la agencia que aglutina a todos, porque las agencias que componen el SNU tienen los mismos instrumentos, y la pregunta sería ¿y tu RP? ¿Tú también has hecho RP? Por tanto da a suponer que este es un instrumento inventado que no ha sido coordinado con el SNU, o en su defecto se lo está probando, pero esta situación trae distorsiones a la misma relación que se va a tener a futuro con la cooperación.

Este es uno de los problemas del RP, porque no ha sido consultado con las agencias en un marco de armonización.

En el caso del PNUD la calidad de los instrumentos se ha resentido debido al elemento de articulación y participación de las instituciones portadoras de obligaciones y de los titulares de derechos. Esto ha presentado una desconfianza en el tema de rendición de cuentas y poca transparencia. Esto puede deberse por la calidad de los instrumentos, o en su defecto, por la cantidad de los instrumentos.

Con salvedades, el SNU y en particular el PNUD, tiene 4 instrumentos, todos orientados al largo plazo. ¿En este sentido cual es el instrumento de corto plazo? En este sentido se debe incluir la perspectiva del Annual Work Plan, como el instrumento de corto plazo.

El AWP se elabora participativamente con el gobierno, se incluyen indicadores y presupuesto. El mismo se evalúa cada año. Este AWP se puede elaborar uno por contraparte o en su defecto por output del UNDAF. En este sentido, aplicando correctamente estos instrumentos, puede no ser necesario formular un RP.

Además, si los instrumentos se hubieran realizado de manera conjunta con las instituciones del gobierno, y en lo posible con las instituciones de la sociedad civil, no sería necesario realizar una RP. Es más complicado, pero el resultado sería unos instrumentos más sostenibles.

Por otro lado no hay un instrumento coordinador a nivel Inter-agencial anual, que ayude a integrar los elementos comunes de cada una de las agencias que componen el SNU.

Hay la percepción del que PNUD hace de todo.

Recomendaciones al rol del PNUD en Bolivia

“Esta bien ser director de orquesta, pero tampoco pretender tocar todos los instrumentos”.

- Que tengan el enfoque de derecho.
- Jugar más como articulador que como ejecutor, es decir, que coordine el trabajo de las agencias que componen el SNU en los campos en que cada uno tiene potencialidades de ser explotadas, sin que signifique que el PNUD no pueda participar.
- Aplicar todos los instrumentos de manera adecuada y oportuna.
- Hacer más participativos los instrumentos de planificación, con un énfasis mayor en la rendición de cuentas.

- En el PNUD hay dos maneras de ejecución de proyectos. Una NEX, que se ejecutan con los sistemas nacionales existentes, y otra DEX, que crea unidades nuevas para su ejecución. Ambos elementos pueden ser idóneos para crear y transferir capacidades, tanto al gobierno como a los beneficiarios directos.

14.5 Interesados Gestión 2011

Adicionalmente se han realizado dos talleres de evaluación, uno con los interesados (principalmente los operadores de los proyectos y el gobierno) y otro con los asociados o co-financiadores de los proyectos.

14.5.1 Segmento “interesados en la evaluación”

En este segmento se convocaron a los gestores de los proyectos y las contrapartes gubernamentales de los mismos.

Los actores participantes en el taller analizaron lo que se debería evaluar del CPD, arrojando como resultado la valoración que se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO 20: LO QUE SE DEBERIA EVALUAR DEL CPD

LO QUE SE DEBERIA EVALUAR DEL CPD	
RESULTADOS	10,00
EFICIENCIA	7,82
PERTINENCIA	4,73
FORMULACIÓN DEL PROYECTO	3,09
CONCERTAR C EL ESTADO	2,91
OPORTUNIDAD DESEMBOLSOS	2,73
INTR CON SECTOR PÚBLICO	1,82
TRANSPARENCIA (CONT.RH)	1,64
SEGUIMIENTO	1,45
INTERACCIÓN ENTRE PROG.	1,45

El resultado es simétrico con la metodología de evaluación empleada, en la que se analizaron la Pertinencia como Sintonía del proyecto con los momentos políticos del país, la Relevancia como Importancia de los temas, capacidad de movilización y contenidos e los informes , la eficacia como la llegada a públicos previstos e impacto en los tomadores de decisiones y la incidencia como la manera en que el proyecto impactado de la solución del problema.

Un segundo aspecto trabajado con los actores interesados en la evaluación del CPD fue identificar los aspectos que mejor funcionaron en el ciclo de programación 2008-2012.

CUADRO 21: LO QUE FUNCIONA EN EL CPD

LO QUE FUNCIONA	
ASISTENCIA TÉCNICA	10,00
APOYO FINANCIERO	8,85
SEGUIMIENTO	6,54
ASESORAMIENTO COORD.	6,15
ADQUISICIONES	5,77
INSTRUMENTOS DE PLANIF.	3,46
EFICACIA	3,46
EFICIENCIA	3,08
COMUNICACIONES	3,08
GESTION DE CONOC.	2,69

Los cuatro aspectos más destacables en la percepción de los actores fueron la asistencia técnica, el apoyo financiero, el seguimiento y el asesoramiento y la coordinación.

Otro aspecto considerado por los actores fue la identificación de los aspectos que peor funcionaron en el ciclo de programación 2008-2012. El cuadro siguiente muestra en resultado:

CUADRO 22: LO QUE NO FUNCIONA EN EL CPD

LO QUE NO FUNCIONA	
COORDINACION	10,00
COMPRA INSUMOS,MATERIALES	9,62
SEGUIMIENTO	5,00
SISTEMA DE CORRESPONDENCIA	3,85
MALA CONTRATACION RR.HH	3,85
DUPLICIDAD FUNCIONES	3,85
REGISTO DE DOCUMENTOS.	3,46
RESPUESTAS A TRÁMITES DE SOL.	3,46
ASISTENCIA TÉCNICA	3,08
ACOMPañAMIENTO	2,69

Los tres aspectos más destacables por su inadecuado funcionamiento fueron la coordinación, la compra insumos, materiales y el seguimiento.

Respecto a los elementos que determinaron la mayor contribución del PNUD al logro de resultados en materia de desarrollo el resultado fue el siguiente:

CUADRO 23: CONTRIBUCIÓN DEL PNUD AL LOGRO DE RESULTADOS EN MATERIA DE DESARROLLO

CONTRIBUCIÓN DEL PNUD AL LOGRO DE RESULTADOS EN MATERIA DE DESARROLLO	
LABOR DE PROMOCIÓN	10,00
COORDINACIÓN Y LA COLABORACIÓN	9,46
AUMENTAR LA TRANSPARENCIA	8,92
SERVICIOS DE ASESORAMIENTO	8,11
GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS	8,11
ASISTENCIA TÉCNICA	7,57

Los dos elementos de contribución resaltante, identificados por los actores fueron la labor de promoción y la coordinación y la colaboración. Le siguen en importancia aumentar la transparencia, los servicios de asesoramiento y la gestión de los conocimientos. Finalmente la asistencia técnica.

Respecto a los elementos que contienen más demoras en la oportunidad de las acciones los actores construyeron los siguientes resultados:

CUADRO 24: OPORTUNIDAD DE LAS ACCIONES

OPORTUNIDAD DE LAS ACCIONES	
DESEMBOLSOS	10,00
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	9,60
ADQUISICIONES	8,40
EVALUACIONES DE MEDIO TÉRMINO	5,60
REFORMULACIONES	4,00
INICIO DEL PROYECTO	3,20

Las áreas donde se observan más demoras son: desembolsos, ejecución presupuestaria y adquisiciones.

Finalmente los actores interesados en la evaluación formularon las siguientes recomendaciones:

CUADRO 25: RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES	
COORDINAR MAS DESDE EL INICIO	10,00
AGILIZAR PROCESOS ADMINISTRATIVOS	7,20
PLANIFICACION PARTICIPATIVA E INTEGRAL	6,00
MEJORAR CONTRATACIONES DE RR HH	3,80
AMPLIAR GESTION DE CONOCIMIENTOS	3,00
PRESENCIA DEL PNUD EN IMPLEMENTACION	1,80
EVALUACIONES AJUSTADAS A PROYECTOS	1,80
SEGUIMIENTO A COMPROMISOS	1,60
MEJORAR Y AMPLIAR CAPACITACION	1,60

Las recomendaciones principales formuladas fueron: coordinar más desde el inicio, agilizar procesos administrativos y planificación participativa e integral.

1.1. Segmento “interesados en la evaluación”

En este segmento se convocaron a los aliados estratégicos del PNUD en la cooperación internacional y a las agencias del SNU que trabajan en alianza con el PNUD.

Los participantes en el taller señalaron que en la implementación del CPD el desempeño en materia de relevancia y pertinencia es adecuado, pero que las modalidades de intervención no siempre están bien adaptadas al gobierno, por lo que su eficacia e incidencia pueden estar afectadas.

Se ha hecho una extensión de capacidades para suplir capacidades del gobierno, el PNUD debería medir rigurosamente en los proyectos con las prefecturas el cumplimiento de los objetivos del CPD.

En los informes de desarrollo humano se debe fortalecer y asegurar la incidencia en las políticas públicas, mejorar la coordinación y participación del gobierno, de modo que la apropiación no sea un esfuerzo adicional.

En materia de alineamiento y armonización se tiene una visión positiva del desempeño del PNUD.

En un nuevo ciclo de programación, en la negociación de programas con el gobierno se debería incidir en la calidad de los mismos, y evaluar las modalidades de ejecución.

En la formulación debería asegurarse la medición del grado en que el enfoque a derechos se transversaliza en todos los proyectos, y se debe abrir la participación en la conformación de la agenda. Del mismo modo debe asegurarse la incidencia en la reducción de las brechas sociales.

Se debe medir la sostenibilidad de las acciones

Se observa que el PNUD tiene un radio de acción sumamente amplio, que debería ajustarse para no hacer de todo. La función de coordinados y representante produce un ruido que confunde el ámbito del PNUD con el ámbito del SNU. Ello incide en los objetivos del CPD que engloban mucho, y generan confusión entre lo que es el SNU y el PNUD.

Se debe asegurar la apertura de los sistemas de información y la participación gubernamental en los mismos.

RECOMENDACIONES	
Primera	PUNTOS
UTILIZAR SU POSICIONAMIENTO PARA IMPULSAR UNA AGENDA DE TEMAS PROPIOS DEL SNU	10
RESPECTO A MANDATOS AGENCIALES	10
MEDIR CAMBIOS O MEJORA EN DESEMPEÑO DE TITULARES DE DERECHOS Y DEBERES	10
FOCALIZAR LAS AREAS DE INTERVENCIÓN PARA GENERAR MAYOR IMPACTO	9
Segunda	PUNTOS
MEDIR CAMBIOS NORMATIVOS, LEGALES , ENCAMINADOS A DISMINUIR DESIGUALDADES E INCORPORACIÓN DE SECTORES EXCLUIDOS (MUJERES, NIÑOS, PCD, ADULTOS)	10
POTENCIAR ROL DE FACILITADOR DE OTROS FONDOS GLOBALES	9
INCIDIR EN POLÍTICAS , LEYES CON TEMAS DE DDHH, GENERO Y OTROS	8
MEJORAR LOS MECANISMOS VIGENTES RELATIVOS A LA ARMONIZACIÓN DEL SNU	6
Tercera	PUNTOS
PREFERENCIA A ENTIDADES INTERNACIONALES DE DD. HH. E INCORPORAR INDICADORES DE GENERO Y DATOS DESGREGADOS	10
SEGUIR IMPULSANDO ESTRATEGIAS ENCAMINADAS A REDUCCION DE BRECHAS SOCIALES	8
VELAR POR COHERENCIA INTERNA Y CONTINUAR CON ARMONIZACIÓN Y ALINEAMIENTO	8
MODERNIZACIÓN DE LAS MODALIDADES DE EJECUCIÓN	7
CONVERTIRSE EN THINK-TANK DE NNUU EN TEMAS DE DESARROLLO HUMANO (ELABORACIÓN DE INFORMES, DIALOGOS POLÍTICOS ETC).	6

15 ANEXO 4: Lista participantes en talleres y entrevistas.

15.1 Taller contraparte 2003 - 2007 " PNUD " 15 de abril 2009

NOMBRE	INSTITUCION	CORREO ELECTRONICO	CELULAR	TELEFONO
Gonzalo Mérida	Independiente	gonzalomeridac@gmail.com	77258058	2424612
Alex Suarez	Min.Medio Amb. y Agua	asuarez.o3@hotmail.com		2412949
Roxana Urdanivia	Min.Medio Amb. y Agua	roxurdaniv@hotmail.com		2420296
Guadalupe Cajias	M C A	lcaiasmca@gmail.com		2119241
Ricardo Paz	U C A C	ricardopazb@gmail.com	70613745	
Mario Baudoin	Museo Nac. Hist. Nat.	mariobaudo@gmail.com		2795364

15.2 taller contraparte 2008-2012 " PNUD" 29 de abril 2009

Franklin Mauricio Troche Clavijo	Banco Central de Bolivia	ftroche@bcb.gov.bo	70129934	
Marcos Ríos Vacaflor	Banco Central de Bolivia	mrrios@bcb.gov.bo		2303209
Mauricio Bustillo P.	Senamhi	maubustillo@hotmail.com	72254329	
Ma. Tereza Durán H.	Senamhi	pinkydurán@hotmail.com	72048184	
Wilma Palenque	Corte Nacional Electoral	vilma.palenque@cne.org.bo	70621184	
Ximena Centellas	Vicepresidencia	malvadisimaximec@gmail.com	70540040	
Astrid Boutier Z	DGMACC	astridboutierzuleta@yahoo.es	79102907	
Franklin Condori	Min. Defensa Civil	fcondori@gmail.com	70621730	
Virginia Aillón	Ministerio transparencia	virginiaaillon@gmail.com	73253412	
Roland Pardo	Udape	rpardo@udape.gov.bo	70575960	
Ekatherine Murillo	Udape	kmurillo@udape.gov.bo	76204226	
Juan Téllez	Min. Planeamiento y Desar	juan_tellez@acedi.ca	71814431	
John Vargas Vega	Min. Planeamiento y Desar	jovarveg@yahoo.com	73519938	
Jaime Aguilar	MTILCC	jaguilarpa@hotmail.com	71952338	
Miguel A. Rojas	Consultor	mrojascastroq5@hotmail.com	72548111	
Juan C. Pinto Q.	Repac	utopiajc@yahoo.com	72050871	

15.3 Taller cooperacion internacional "PNUD" 30 de abril 2009

Virginia Beramendi	FDGA Internacional	v.beramendi-heine@idea.int		2775252
Marjolein Ooijevaal	Banco Mundial	mooijevsar@worldbank.org		2153357
Toshiko Hattori	Jica	hattori.toshiko@jica.go.jp		2421111
Mario Valori	USAID	mvaloripusaid.gov		2786585
Mila Reynolds	Padep/Gtz	mila.reynolds@padep.org.bo		2440715
Mariano Perales	Banco Interamericano	marianop@iadb.org		2351221
Silvio Zala	Cooperación Italiana	silviozala@utlamericas.org		2788001
Irene Lobo	Coop. Española AECID	irene.lobo@aecid.bo		2433515

15.4 Taller con personal oficina PNUD 21 de mayo 2009			
Yoriko Yasukawa	Representante Residente		
Cielo Morales	Representante Residente Adjunto		
Cristian Jette	Oficial de Programa		
Vivian Arteaga	Oficial de Programa		
Andrés Careaga	Oficial de Programa		
Patricia Vásquez	Oficial de Programa		
Rocío Chaín	Oficial de Programa		
Liliana González	Oficial de Programa		
Tatiana Jordán	Oficial de Programa		

15.5 Taller con agencias del SNU 1 de junio 2009			
César Sevilla	ONUDI		
Gonzalo Flores	FAO		
Pedro Vera	UNCHR		
Sergio Torres	PMA		
Gordon Jonathan Lewis	UNICEF		

15.6 Personas entrevistadas en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra año 2009

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN
Roly Aguilera	Secretario General. Prefectura de Santa Cruz
Alcides Vargas	Sec. Des. Humano. Prefectura de Santa Cruz
Vladimir Peña	Sec, Justicia. Prefectura de Santa Cruz
Luis Alberto Castro	Sec, de Obras Públicas. Prefectura de Santa Cruz
Jorge Amantegui	Bol 56867 Modernización institucional gobierno departamental
Carlos Hugo Molina	Ex Ministro de Participación Popular
Roberto Barbery	Ex Ministro de Participación Popular

15.7 Personas entrevistadas en la ciudad de Sucre en 2009

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION
Sabina Cuellar	Prefecta de Chuquisaca
Juan Salinas	Secretario General Prefectura
Gonzalo Pallares	Secretario General DD.HH Chuquisaca
Gonzalo Villafán	Serv. Dptal Caminos SEDCAM
Mario Oña -Rudy Alvez	Alcaldía de Sucre

15.8 Personas entrevistadas en la ciudad de Tarija en 2009

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCION
Ernesto Fárfan	Sec. Desarrollo Económico Prefectura Tarija
Miguel Rojas	Serv. Deptal Caminos SEDECA (Tarija)
Adel Cortez	Ex Prefecto de Tarija
Luis Alfaro	Federación Campesinos Tarija

15.9 Lista de participantes en taller realizado el 01 de agosto 2011

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN	TELF. O CEL.
Ana del Rosario Durán	Cancillería	2129358
Juán Soria Azero	Tribunal Supremo Electoral	73050196
Mary Lidia Caignerice Condorí	MS y D. Programa Malaria	76112111
Marcos Fernández Encinas	MS y D. Programa Malaria	7259924
Giovanna Salinas Murillo	Programa Nal. De Cambios Climáticos	70574147
María L. cordero Pérer	Programa Nal. De Cambios Climáticos	71949229
Oscar Colque M.	Programa Malaria	72582378
Celia Silva Cabrera	Programa Nal. De Malaria - MSI	77550905
Pedro Marcelo Oliva Estofán	Prog.Téc.Espc.Desarrollo Constitucional	79571178
Frank B. Reyes Taboada	Programa Nal. De Malaria - MSI	72074299

15.10 Lista de participantes en taller realizado el 09 de agosto 2011

NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN	TELF. O CEL.
Hanne Caras	Embajada de Dinamarca	72053440
Jeanette Trujillo	Embajada de Holanda	2444040
Sergio Torres	PMA	67011749
Antonio Canaviri	UNICEF	2623211
Elisa Panadés	FAO	72069494
Inés Carrasco	OACNUDH	70675475

15.11 Lista de personas entrevistadas el 2011

PROYECTO	NOMBRE	PERSONA
62218	Fortalecimiento de las capacidades de negociación de la cancillería	Sandra Rodríguez 1er Secretario
62674	Diseño del programa SAC	Carlos Camargo Viceministro de Transparencia
71866	Fort. de Cap. Min.Autonomías	Edgar Flores Director de Planificación ai
72770	Modernización. Org. Electoral	Juan Soria Dirección de Planificación
53388	Dialogo Democrático-Construcci	Alfonso Ferrufino
62739	Promoviendo el cambio en Paz	Magali Espinoza Directora de Autonomías
72408	Fort Democrático Partidos Políticos	Carlos Camargo
73828	Movimientos Sociales UE	Nelly Arista
74232	Creación de la Unidad Jurídica	Jorge Mercado Coordinador proyecto
72199	Fort.Democ. y Cohesion Soc..II	Armando Ortuño Equipo de Gobernabilidad Democrática
50863	Proy Metas del Milenio	Min de Planificación
56867	Mod.Inst.Prefectura de SCZ	Roly Aguilera Secretario General de la Gobernación
58359	Apoyo Fort.Gestión Hospitalaria	Dra. Ana María Encina. Oficial Mayor de Desarrollo Humano. Dra. Rima Ribera. Directora Municipal de Salud
66001	FONDO MUNDIAL-MALARIA 8va	Dr. Frank Reyes Jefe del programa de enfermedades transmisivas por vectores. Malaria, Dengue. Oscar Colque Supervisor Nacional de Malaria
50775	Plan Prefectural de Empleo TJA	Edgar Aguilar Gobernación departamental, Manuel Valencia técnico de programación sección planificación, Ximena Erigalde, Asesora legal Gobernación
57995	PATRIMONIO, CIUDADANIA Y GENERO	José Luis San Martín Coordinador del programa
61689	ART Gold Bolivia	Enrique Galicio PNUD