

EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DEL PROGRAMA DE PAÍS **BOLIVIA**

2008 - 2011

Oficina de Evaluación

División de Control Interno

New York
Diciembre de 2011



Prólogo

Este informe presenta una Evaluación del Programa de País independiente conducida por la Oficina de Evaluación sobre el apoyo del UNFPA en Bolivia. La Evaluación examina el posicionamiento estratégico del apoyo del UNFPA, y su contribución a los resultados previstos en las áreas de salud sexual y reproductiva y derechos, igualdad entre los géneros, y población y desarrollo, durante el cuarto Programa de País (2008-2012).

Este informe representa la primera evaluación de país a nivel corporativo conducida por la Oficina de Evaluación dentro del marco del Plan Estratégico actual de UNFPA (2008-2013) así como también un ejercicio piloto para el desarrollo de una metodología a medida para la realización de evaluaciones del Programa de País. A través de esta evaluación, nuestro objetivo ha sido proporcionar recomendaciones a futuro para asistir a la Oficina de País del UNFPA y a sus socios en la formulación del próximo ciclo programático.

En concordancia con la nueva metodología desarrollada para la realización de evaluaciones del Programa de País del UNFPA, la evaluación se basó en una revisión exhaustiva de documentos estratégicos y de implementación seguido de un trabajo de campo intensivo para la recolección de información adicional y validación de hallazgos preliminares. El trabajo de campo se desarrolló entre el 13 de junio y el 1 de julio de 2011 e incluyó entrevistas individuales y grupales así como visitas a La Paz, Potosí, Santa Cruz y Chuquisaca. Los evaluadores trabajaron para obtener las perspectivas de todas las contrapartes principales y sistemáticamente aseguraron la validez de la información recabada por medio de técnicas de triangulación. Durante la fase de preparación se formularon preguntas de evaluación específicas referidas a: i) los criterios CAD sobre relevancia, eficiencia, efectividad y (potencial) de sostenibilidad para las tres áreas focales del programa; ii) aspectos sobre alineamiento estratégico, capacidad de respuesta y valor añadido. Complementariamente, se analizó el sistema de seguimiento y evaluación de la Oficina de País.

La evaluación encontró que el liderazgo de la Oficina de País del UNFPA en sus áreas de mandato es fuerte y que la capacidad de respuesta a las demandas de socios ha sido alta, a la vez que se ha mantenido la alineación con respecto al plan estratégico del UNFPA. Esto ha llevado a logros concretos, notablemente en las áreas de abogacía, diálogo e incidencia política, desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional. Mientras que la eficiencia global del programa se considera buena, el potencial de sostenibilidad del programa varía significativamente de acuerdo con las estrategias implementadas y con el rol de los socios. Los desafíos identificados por la evaluación apuntan a temas de relevancia tanto de alcance corporativo como referidos a la Oficina de País, especialmente, la ausencia de un sistema de seguimiento basado en resultados, lo que le impide a la Oficina de País medir el grado de avance hacia logros para los diferentes componentes del programa y rendir cuentas sobre él.

La evaluación proporciona varias recomendaciones a futuro para informar la reflexión de la Oficina de País sobre el próximo ciclo programático. Particularmente, el informe invita tanto a la Oficina

de País como a las Oficinas Regionales a desarrollar un programa más sistemático e integrado, que tome en cuenta la necesidad de mayor claridad conceptual en la definición de temas, criterios y mecanismos de índole estratégica y operacional y a la vez que tome en consideración los recursos financieros y humanos a disposición de la Oficina de País. Esto también enfatiza la necesidad de que la Oficina de País provea una dirección más explícita para asegurar un mayor potencial de sostenibilidad de los beneficios (por ej.; estrategias de salida y réplica, gestión del conocimiento, y estrategias de desarrollo de capacidades innovadoras). Además de la necesidad de desarrollar mecanismos y herramientas para el control de calidad y el seguimiento basado en resultados, la evaluación invita a la Sede del UNFPA y a las Oficinas Regionales a desarrollar mecanismos que aseguren institucionalizar la transversalización de los temas de género y juventud.



Es nuestro deseo que las lecciones y recomendaciones a futuro presentadas en este informe de evaluación contribuyan positivamente a fortalecer los esfuerzos continuos de la Oficina de País. Asimismo, esperamos que los hallazgos de la evaluación sean utilizados en el nivel regional para el aprendizaje compartido y el mejoramiento de la programación en América Latina, donde varias Oficinas de País enfrentan desafíos similares.

Esta evaluación no habría sido posible sin el compromiso y liderazgo demostrado por la dirección del UNFPA en Bolivia, Jaime Nadal, Representante y Celia Taborga, Representante Auxiliar de UNFPA, quienes reconocieron la importancia de la evaluación independiente de la Oficina de Evaluación y apoyaron el ejercicio. Durante el proceso de preparación e implementación de nuestra evaluación nos proporcionaron un apoyo continuo y una visión clara y profunda sobre el contexto nacional y la cooperación con el gobierno de Bolivia. Naturalmente, extendemos nuestro agradecimiento a todos nuestros colegas de la Oficina de País en Bolivia por su apoyo, esfuerzo y profesionalismo en cada fase del proceso de evaluación. Especialmente agradecemos a: Rolando Pardo por su incansable asistencia en la fase de diseño y la fase de campo de la evaluación, Rolando Encinas, Lilian Calderón, William Michel y Miriam López por acompañar al equipo y facilitar las visitas de campo, Alberto Castro, Antonio Gómez y Mónica Yaksic -responsables de los componentes- y a sus equipos por su asistencia en la comprensión de las actividades desarrolladas en sus áreas de trabajo, y a Rosario Aguilar por su eficacia y eficiencia a la hora de preparar la agenda de los evaluadores y organizar viajes a los departamentos.

Esta evaluación también se benefició del apoyo continuo y los valiosos comentarios recibidos durante la evaluación por el Grupo de Referencia conformado por: Beatriz Castellanos (Regional Monitoring and Evaluation Advisor, Oficina Regional de América Latina y el Caribe), Sonia Martinelli-Heckadon (Regional Desk Advisor para la América Latina y el Caribe) y contrapartes nacionales: Ministerio de Planificación del Desarrollo; Ministerio de Salud; y Marie Stopes. En particular, los comentarios recibidos del Grupo de Referencia conjuntamente a aquellos proporcionados por la Oficina de País ayudaron a mejorar considerablemente la calidad del informe final de evaluación.

Agradecemos especialmente a Oscar García, Senior Evaluation Advisor, de la Oficina de Evaluación del PNUD, quien se desempeñó como revisor externo y examinó la calidad del informe de evaluación. Su Examen de Evaluación de Calidad (Evaluation Quality Assessment) está disponible en la página de internet de la Oficina de Evaluación de UNFFA.

Dentro de la Oficina de Evaluación quisiera agradecer a Alexandra Chambel, quien como jefe de equipo guió con persistencia y habilidad al equipo de evaluación durante el diseño, recolección de información, análisis y preparación del informe final de evaluación.

El equipo de evaluación estuvo conformado por Valeria Carou Jones, especialista en evaluación de la Oficina de Evaluación, Jordi del Bas, experto sénior internacional en sistemas de seguimiento y evaluación y metodologías, así como por dos expertos temáticos nacionales, Silvia Salinas y Guido Pinto. Éstos últimos no sólo compartieron con nosotros su experiencia y conocimiento sobre las áreas focales que se evaluaron y sobre el contexto boliviano, sino que su inclusión como parte del equipo está en línea con los esfuerzos para el desarrollo de capacidades nacionales en evaluación promovidos por la Oficina de Evaluación. Con ellos hemos compartido diversas técnicas e instrumentos que confiamos serán replicados y diseminados en sus emprendimientos futuros. Agradezco a todos por su valiosa contribución y dedicación a esta evaluación.

Un sincero agradecimiento a Magalye Mars-Mompont, asistente de evaluación y a Oscar Luque, pasante de la Oficina de Evaluación, por su valioso apoyo al proceso inicial de investigación y recopilación de información.

Finalmente, extendemos nuestro sincero agradecimiento a todas aquellas personas que han respondido a los requerimientos del equipo de evaluación: oficiales del gobierno, personal de administración, personal de organizaciones no gubernamentales, socios de desarrollo y donantes, así como la familia de Naciones Unidas en Bolivia, y finalmente al extenso número de beneficiarios del programa y miembros de las comunidades visitadas por el equipo durante la evaluación. La lista de las personas entrevistadas está disponible en el anexo 3 del Informe de Evaluación.

Louis Charpentier
Jefe de la Oficina de Evaluación

Estructura del Informe de Evaluación

El informe de evaluación comienza con un **resumen ejecutivo** que consta de una breve descripción de los objetivos y metodología de la evaluación y de las principales conclusiones y recomendaciones.

El capítulo 1 de introducción describe los objetivos específicos y el alcance de la evaluación, e identifica la audiencia principal y cómo se espera que se utilicen los resultados de la evaluación. Esta sección también aborda la descripción de la metodología utilizada y hace referencia a los criterios y a las principales preguntas de evaluación presentadas en el anexo 5.

El **capítulo 2** describe la situación del país desde el punto de vista de las condiciones socio espaciales y democráticas, y de la situación política. Pasa luego a describir los desafíos de desarrollo y las estrategias nacionales para enfrentar tales desafíos, como los planes nacionales. Este capítulo también aborda el progreso de los indicadores de los Objetivos del Milenio en Bolivia, con especial hincapié en el Objetivo 5 (mejorar la salud materna) presentando un análisis nacional y departamental. El capítulo finaliza con el papel de la cooperación para el desarrollo en Bolivia.

El **capítulo 3** aborda la respuesta unificada del Sistema de las Naciones Unidas y, en particular, del UNFPA en Bolivia para luego analizar la información financiera (presupuesto y gasto). El apartado sobre recursos humanos describe las variaciones de personal durante el período evaluado y su actual distribución.

El **capítulo 4** expone el análisis de resultados del programa utilizando los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad para la valoración de los resultados de las áreas programáticas.

El **capítulo 5** analiza el posicionamiento estratégico de la Oficina en torno a dos componentes: un componente interno o corporativo que corresponde a la valoración de la posición de la Oficina de País en el sistema corporativo del UNFPA, y en el sistema de las Naciones Unidas en general; y un componente externo: la valoración del posicionamiento de la Oficina dentro del sistema amplio de los socios para el desarrollo en el país.

El **capítulo 6** analiza el sistema de seguimiento y evaluación del Programa de País desde el punto de vista del seguimiento de insumos y actividades, el seguimiento de productos y resultados, el seguimiento de riesgos e hipótesis y la evaluación. Este apartado también abarca el análisis de la contribución de la Oficina a la construcción de capacidades nacionales referidas al seguimiento y a la evaluación.

El **capítulo 7** contiene las conclusiones sobre el posicionamiento estratégico, como así también las conclusiones programáticas y sobre el sistema de seguimiento y evaluación del Programa de País. El siguiente apartado aborda las recomendaciones organizadas según su grado de prioridad y según a quién van dirigidas (Sede, LACRO, Oficina de País) en tres categorías: recomendaciones estratégicas, recomendaciones asociadas al programa y recomendaciones asociadas a aspectos transversales.

Los **Anexos** incluyen entre otros, los términos de referencia de la evaluación, una lista de documentos consultados, una lista de personas entrevistadas, la cartera de intervenciones del UNFPA, la matriz de evaluación, el mapa de las contrapartes, y la guía de entrevistas.

En el **Volumen 2** se incluyen las siguientes partes: la herramienta utilizada para el análisis del sistema de seguimiento y evaluación; una herramienta para la evaluación de calidad de los indicadores que figuran en el Plan de Acción del Programa de País; una guía práctica para la formulación de indicadores en el Marco de Seguimiento y el Plan de Acción para la mejora del sistema de seguimiento y evaluación.

Mapa de Bolivia



Fuente: <http://www.un.org/depts/Cartographic/map/profile/bolivia.pdf>

Contenido

PRÓLOGO	I
ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN	4
MAPA DE BOLIVIA	5
ACRÓNIMOS Y SIGLAS	10
RESUMEN EJECUTIVO	14
EXECUTIVE SUMMARY	18
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	23
1.1 Objetivos de la evaluación del Programa de País	23
1.2 Alcance de la evaluación	23
1.3 Metodología de evaluación	23
1.3.1 Limitaciones y brechas de información	28
CAPÍTULO 2: SITUACIÓN DEL PAÍS	31
2.1 Condiciones socioespaciales del país y situación demográfica	31
2.2 La situación política de Bolivia	31
2.3 Desafíos de desarrollo y estrategias nacionales	34
2.3.1 Análisis general. Índices de desarrollo humano, género y pobreza	34
2.3.2 Situación sociopolítica y socioeconómica. Pobreza. Educación	35
2.3.3 Sistema de salud y mortalidad maternoinfantil	36
2.3.4 Progreso en los indicadores de los Objetivos del Milenio (ODM); en particular del ODM 5	38
2.4 El papel de la cooperación al desarrollo en el país	46
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS DE RESPUESTA A NIVEL PROGRAMÁTICO	49
3.1 La estrategia del UNFPA en Bolivia	49
3.2 Descripción del Programa de País para Bolivia 2008-2012	49
3.3 Respuesta del Sistema de las Naciones Unidas / UNFPA	51
3.3.1 Lógica de la intervención: Diagrama de efectos	52
3.3.2 Organización e información financiera del programa del UNFPA	54
3.3.3 Recursos humanos	59
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DEL PROGRAMA	61
4.1 Pertinencia programática	61

4.2	Eficiencia del programa	67
4.3	Grado de eficacia de los resultados intermedios	70
4.4	Grado de sostenibilidad	84
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL UNFPA		87
5.1	Alineamiento estratégico	87
5.1.1	Alineamiento corporativo	87
	a) Desarrollo de capacidades nacionales	87
	b) Trabajo con grupos en situación de vulnerabilidad	88
	c) Cooperación Sur-Sur	89
5.1.2	Alineamiento con el Sistema de las Naciones Unidas y coordinación con los socios para el desarrollo: donantes y actores del gobierno y de la sociedad civil	90
5.2	Capacidad de respuesta	95
5.3	Valor agregado y ventajas comparativas del UNFPA	96
CAPÍTULO 6: SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS		99
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		107
7.1	Conclusiones	107
7.1.1	Conclusiones sobre el posicionamiento estratégico	107
7.1.2	Conclusiones programáticas	108
7.1.3	Conclusiones sobre el sistema de seguimiento y evaluación del Programa de País	111
7.2	Recomendaciones	113
7.2.1	Recomendaciones estratégicas	113
7.2.2	Recomendaciones asociadas al programa	114
7.2.3	Recomendaciones asociadas a aspectos transversales	116
ANEXOS		
Anexo 1:	Términos de referencia revisados	119
Anexo 2:	Documentos consultados	127
Anexo 3:	Personas entrevistadas	134
Anexo 4:	Cartera de intervenciones del UNFPA 2008-2010	142
Anexo 5:	Matriz de evaluación	144
Anexo 6:	Mapa de contrapartes	153
Anexo 7:	Guía de entrevistas. Temas y preguntas clave. Entrevistas sobre igualdad entre los géneros y sobre salud sexual y reproductiva y derechos	159
Anexo 8:	Encuesta Nacional de Demografía y Salud. Indicadores	161
Anexo 9:	Organigrama del UNFPA Bolivia 2010	163
Anexo 10:	"Mapa" sintetizador de los logros principales por producto	164
DIAGRAMAS		
Diagrama 1:	Cadena de argumentación de la evaluación	24
Diagrama 2:	Ejes centrales de la evaluación	24
Diagrama 3:	Escala de tiempo de los documentos estratégicos clave y la Evaluación de Programa de País	50

Diagrama 4:	Esquema de flujo del ciclo programático	52
Diagrama 5:	Efectos - período 2008-2010	53
Diagrama 6:	Los componentes del sistema de seguimiento y evaluación	99

TABLAS

Tabla 1:	Número de personas entrevistadas o consultadas	26
Tabla 2:	Fases del proceso de evaluación	27
Tabla 3:	Índices de desarrollo humano, de desarrollo relativo al género y de potenciación de género 2004-2007	35
Tabla 4:	Principales indicadores de los ODM de índole nacional para Bolivia	42
Tabla 5:	Situación departamental de los principales indicadores de seguimiento de los ODM en Bolivia	43
Tabla 6:	Ayuda oficial al desarrollo 2007-2009 (OCDE-CAD)	47
Tabla 7:	Número de PAT (Oficinas de País)	54
Tabla 8:	Presupuesto planificado para el cuarto ciclo del programa	54
Tabla 9:	Presupuesto: gasto anual y tasas de ejecución 2008-2010	55
Tabla 10:	Fondos presupuestados por área temática 2008-2010	56
Tabla 11:	Gasto del programa basado en el origen de los recursos: regulares / otros recursos para los años 2008-2010 por área focal	58
Tabla 12:	Distribución de personal correspondiente al año 2011	59
Tabla 13:	Niveles de trabajo de la Oficina de País	65
Tabla 14:	Productos y logros: aproximaciones de partida	70
Tabla 15:	Grupos temáticos interagenciales	91
Tabla 16:	Participación del UNFPA en grupos y mesas	94
Tabla 17:	Valoración agregada de la calidad de los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación revisado	101

GRÁFICOS

Gráfico 1:	Pirámide poblacional	32
Gráfico 2:	Incidencia de pobreza extrema por sexo y lugar de residencia	36
Gráfico 3:	Porcentaje de mujeres y hombres víctimas de violencia intrafamiliar	30
Gráfico 4:	Tasa de mortalidad materna en Bolivia (por 100.000 nacidos)	39
Gráfico 5:	Tasa de mortalidad materna en América Latina y el Caribe	40
Gráfico 6:	Índice de Desarrollo Humano desglosado por departamentos en 2007	44
Gráfico 7:	Cobertura de atención prenatal por departamento, 2003-2008	45
Gráfico 8:	Evolución de la prevalencia de uso de anticonceptivos por departamento, 2003-2008	46
Gráfico 9:	Donantes y otros recursos	55
Gráfico 10:	Porcentaje de implementación sobre el presupuesto anual según área de actuación	55
Gráfico 11:	Distribución del gasto por área y año: 2008-2010	56
Gráfico 12:	Distribución de recursos según el agente implementador 2008-2009	57
Gráfico 13:	Gasto del programa basado en el origen de los recursos: regulares / otros recursos para los años 2008-2010 por área focal	58

Acrónimos y siglas

ACOBOL	Asociación de Alcaldesas y Concejalas de Bolivia	CSCIB	Confederación Sindical de Comunidades Interculturales de Bolivia
ADECO	Asociación Departamental de Concejalas	CSS	Cooperación Sur Sur
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	CSUTCB	Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia
ATLAS	Sistema de registro de gestión, rendición de cuentas y consolidación de la información a nivel corporativo global para todas las Oficinas de País	DEX	Ejecución Directa (por el UNFPA)
CACU	Cáncer del Cuello Uterino	DCI	División de Control Interno
Canasta	Fondo de Apoyo al Sector Educativo	DSDR	Derechos sexuales y derechos reproductivos
CEDAW	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer	EBRP	Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza
CEASS	Central Nacional de Abastecimientos	ECP/CCA	Evaluación Común de País/ Common Country Assessment
CDC	Centros de desarrollo de competencias	ENAJ	Encuesta Nacional de Juventudes
CIAG	Comité Interagencial de Género	ENDSA	Encuesta Nacional de Demografía y Salud
CIMDM	Comité Interinstitucional de las Metas de Desarrollo del Milenio	FAM	Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia
CIPD	Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo	GBT	Gay, bisexual, transexuales
CISE	Consejo Interinstitucional de Seguimiento y Evaluación de la EBRP	GLBT	Gay, lesbianas, bisexuales, transexuales
CNAMIB	Confederación de Mujeres Indígenas de Bolivia	GruS	Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia
CNMCIQB "BS"	Confederación Nacional de Mujeres Campesinas Indígenas Originarias de Bolivia "Bartolina Sisa"	GTG	Grupo Técnico de Género
COINCABOL	Coordinadora de Organizaciones Indígenas Campesinas y Comunidades Interculturales de Bolivia	GTI	Grupo Técnico de Interculturalidad
CONAMAQ	Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Quallasuyu	HSH	Hombres que tienen sexo con hombres
CONBOJUV	Consortio Boliviano de Juventudes	IDG	Índice de desarrollo relativo al género
CPAP	Country Programme Action Plan/ Plan de Acción del Programa de País	IDH	Informe sobre desarrollo humano e índice de desarrollo humano
CPD	Country Programme Document/ Documento del Programa de País	INE	Instituto Nacional de Estadística
		INEGI	Instituto de Estadística de México
		INEI	Instituto Nacional de Estadística del Perú
		IPG	Índice de potenciación de género
		ITS	Infecciones de transmisión sexual
		LACRO	Oficina Regional de UNFPA para América Latina y el Caribe (Panamá)
		NEX	Ejecución nacional

MAS	Movimiento al Socialismo	SEDES	Servicio Departamental de Salud
MyE	Monitoreo y evaluación	SLIMs	Servicios Legales Integrales
MYFF	Multi-year funding framework / Marco de financiamiento multianual	SNIS	Sistema Nacional de Información de Salud
OCDE	Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo/ Organization for Economic Cooperation and Development	SNU	Sistema de las Naciones Unidas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio	SSR	Salud sexual y reproductiva
OIM	Organización Internacional de Migraciones	SSRyD	Salud sexual y reproductiva y derechos
ONU	Organización de las Naciones Unidas	SSyE	Sistema de seguimiento y evaluación
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH-SIDA	SUMI	Seguro Universal Materno-Infantil
OPS-OMS	Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud	SyE	Seguimiento y evaluación
PAI	Programa Ampliado de Inmunizaciones	TMI	Tasa de mortalidad infantil
PAPP	Plan de Acción del Programa del País	UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas
PAT	Plan Anual de Trabajo (firmado entre el UNFPA y las contrapartes implementadoras) / Annual Work Plan (AWP)	UNCT	United Nations Country Team (Equipo de País de las Naciones Unidas)
PES	Plan Estratégico de Salud	UNDAF	United Nations Development Assistance Framework / Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)
PND	Plan Nacional de Desarrollo	UNDG	Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas
PNIO	Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades	UNDP	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
PREVETS	Grupo de trabajo para el estudio de la prevalencia de ITS y VIH, y de comportamientos en trabajadoras sexuales	UNGASS	United Nations General Assembly Special Session on HIV and AIDS - Período extraordinario de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas - VIH/SIDA
PRSP	Poverty Reduction Strategy Papers / Documentos de estrategia de lucha contra la pobreza	UNICEF	United Nations Children's Fund - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
RMT	Revisión de Medio Término	UN Women	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women - ONU Mujeres
RUVI	Registro Único de Violencia Intrafamiliar	VIH-sida	Virus de inmunodeficiencia humana / síndrome de inmunodeficiencia adquirida
SAFCI	Salud Familiar Comunitaria e Intercultural	VIO	Viceministerio de Igualdad de Oportunidades
SDSR	Salud y derechos sexuales y reproductivos	VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo
		VMM	Viceministerio de la Mujer

Bolivia: Datos básicos e indicadores sociales

Territorio		
Localización geográfica		Centro-oeste de América del Sur
Superficie		1.098.581 km ²
Población		
Población total		10.426 millones (proyección del INE 2010)
Tasa anual de crecimiento intercensal de población		2,74% anual para el período 1992-2001
Gobierno		
Sistema de gobierno		Democrático participativo, representativo, comunitario
Sucesos políticos clave en la historia reciente		Nueva Constitución Política del Estado (2009)
Proporción de mujeres en el Parlamento Nacional		23,0% (2009)
Economía		
PIB per cápita en dólares estadounidenses		1.683 (2009-preliminar)
Tasa de crecimiento del PIB por persona empleada		0,8 (2009-preliminar)
Indicadores sociales		
	Desarrollo humano	Medio, posición 95 en 169 países, según el ranking IDH- 2010
	Esperanza de vida al nacer (ambos sexos)	66 años (INE período quincenal 2005-2010)
ODM 1	Porcentaje de población en pobreza extrema	26,1% (2009-preliminar)
	Porcentaje de población en pobreza moderada	50,6% (2009-preliminar)
	Relación empleo-población (en porcentaje)	63,0% (2009-preliminar)
ODM 2	Tasa de alfabetismo de la población de 15 a 24 años	99,4% (2009)
	Tasa de cobertura neta del nivel primario	90,0% (2008)
ODM 3	Brecha de género en la tasa de término a 8vo de primaria	-1,8 (2008-preliminar)
ODM 4	Tasa de mortalidad de la niñez (menores de 5 años por mil nacidos vivos)	63,0 (2008)
ODM 5	Tasa de mortalidad materna (por cien mil nacidos vivos)	229 (2003)
	Cobertura de parto institucional (en porcentaje)	67% (2009)
	Tasa de natalidad en las adolescentes (por mil habitantes entre 15-19 años)	88,8 (2008)
	Tasa de uso de anticonceptivos; métodos modernos (en porcentaje)	34,6% (2008)
	Necesidades insatisfechas en materia de planificación familiar (en porcentaje)	20,2% (2008)

ODM 6	Prevalencia del VIH/SIDA en las personas de 15 a 24 años (por millón de habitantes)	599,0 (2009)
	Porcentaje de municipios con tasa de infestación de Chagas mayor al 3%	19,6% (2009)
Objetivos del Milenio (ODM): Progreso por objetivo		
1.	Erradicar la pobreza extrema y el hambre	De difícil cumplimiento
2.	Alcanzar la educación primaria universal	Posible de conseguir si se realizan cambios
3.	Promover la equidad de género y el empoderamiento de la mujer	Posible de conseguir si se realizan cambios
4.	Reducir la tasa de mortalidad de la niñez	Posible de conseguir si se realizan cambios
5.	Mejorar la salud materna	De difícil cumplimiento
6.	Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades	Posible de conseguir si se realizan cambios
7.	Asegurar la sostenibilidad del medio ambiente	De difícil cumplimiento
8.	Desarrollar una sociedad global para el desarrollo	Información insuficiente

Fuentes: 1) *Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia. Sexto Informe de Progreso 2010*. UDAPE; 2) MDGMONITOR. *Bolivia: Estado de los ODM en 2011*.

Resumen Ejecutivo

Contexto

El presente informe es el resultado de la primera Evaluación de Programa de País en Bolivia. El programa evaluado es el cuarto Programa de País del UNFPA en Bolivia con un presupuesto planificado de quince millones de dólares y tres áreas de intervención: población y desarrollo, salud sexual y reproductiva y derechos, e igualdad entre los géneros.

Bolivia es un país que atraviesa un fuerte proceso de cambio social, político y económico. El país presenta la más alta tasa de mortalidad materna y es uno de los países más pobres y desiguales de Sudamérica, evidenciando grandes diferencias entre el área rural y urbana y entre los diferentes departamentos.

Objetivos y Alcance

La evaluación tiene como objetivos proporcionar una evaluación útil e independiente del Programa de País para el periodo 2008-2011, contribuir al proceso de rendición de cuentas, al aprendizaje corporativo y proveer recomendaciones prácticas que puedan servir de insumo para el próximo Documento Programático para Bolivia. Los términos de referencia requerían el análisis del sistema de seguimiento y evaluación del Programa de País.

Metodología

El ejercicio tuvo dos ejes o componentes: el análisis de los logros en cuanto a los resultados previstos en los documentos de programación del UNFPA y el análisis del posicionamiento estratégico del UNFPA en su respuesta a las necesidades nacionales y a los cambios en el contexto nacional de desarrollo. Los criterios de evaluación utilizados en la valoración de resultados por áreas focales han sido pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Adicionalmente a los dos niveles de análisis mencionados, se llevó a cabo un análisis del sistema de seguimiento y evaluación del Programa de

País, tocando cinco áreas diferenciadas: el seguimiento de insumos y actividades; el seguimiento de productos y resultados; el seguimiento de riesgos e hipótesis; integración de la función evaluación en el sistema de seguimiento y evaluación; y el apoyo a la construcción de capacidades nacionales en seguimiento y evaluación. La evaluación siguió un múltiple enfoque metodológico, tanto para la recolección de información como para su análisis. Los métodos de recolección incluyeron estudio de documentación, visitas de campo y entrevistas individuales y grupales por área temática. Los métodos de análisis comprendieron técnicas de triangulación en base a diversas fuentes, métodos de verificación y métodos de validación, tales como reuniones internas de equipo, reunión con el grupo de referencia y un taller de discusión de los hallazgos preliminares con la oficina del UNFPA en Bolivia.

La evaluación estuvo restringida por los problemas de calidad y debilidad del marco de resultados y del marco de seguimiento y evaluación. Para subsanar esta deficiencia, el equipo de evaluación realizó la valoración de la eficacia del programa en base al marco de seguimiento y evaluación revisado, lo que permitió valorar avances hacia resultados en un marco más realista y actualizado. Otra limitación, fue el débil sistema de seguimiento de productos y de resultados del programa. Esta última limitación se subsanó triangulando evidencias obtenidas en el campo (a través de entrevistas individuales y en grupo) con la información incluida en los informes anuales de la Oficina de País, en los informes de avance de actividades y en otros estudios e informes temáticos.

Principales conclusiones de la evaluación

Conclusiones sobre el posicionamiento estratégico

La Oficina de País está alineada con los principios del Plan Estratégico en cuanto al desarrollo de capacidades nacionales y a la focalización de sus

intervenciones en grupos en situación de vulnerabilidad; sin embargo no ha logrado integrar la cooperación Sur-Sur como modalidad de cooperación en el Programa de País. A pesar de haber integrado la cooperación Sur-Sur en algunos componentes de sus intervenciones, la Oficina de País no ha formalizado la estrategia ni se ha llevado a cabo una adecuada gestión del conocimiento generado a través de la cooperación. Ha habido logros en el desarrollo de capacidades nacionales, pero no hay una estrategia clara, formalizada y continua para este eje o un plan programático, lo cual afecta la efectividad y el potencial de sostenibilidad de este área.

La Oficina de País ha revitalizado, fortalecido y promovido mecanismos de coordinación y dialogo interagencial. Ha habido buenas experiencias de trabajo conjunto entre las agencias del Sistema, y el UNFPA ha demostrado gran compromiso, poder de convocatoria, conocimiento contextual y temático, dinamismo y efectividad en su accionar. Una debilidad de la colaboración interagencial es la falta de una visión estratégica sobre el papel de las diferentes agencias y la falta de un plan claro de acción, y otra son los diferentes estilos de trabajo, sistemas administrativos, enfoques y marcos conceptuales sobre temas críticos que hay entre las agencias, lo cual no facilita una coordinación fluida.

La Oficina de País tuvo una alta capacidad de respuesta, tanto ante las demandas urgentes de los socios como ante los requerimientos a mediano y largo plazo, y exhibió un alto grado de adaptabilidad a un contexto político cambiante y a la irrupción de nuevos actores. La respuesta del UNFPA ha sido de buena calidad, oportuna, flexible, respetuosa de la soberanía y el liderazgo nacional y sin imponer una agenda institucional. Una debilidad en la capacidad de respuesta obedece a la falta de claridad en los criterios de selección, a la hora de priorizar a qué demandas de contrapartes responder, y a la falta de estrategias de salida sostenibles.

En cuanto al valor agregado del UNFPA como socio de desarrollo, este ha sido alto y ha demostrado tener múltiples ventajas comparativas, entre las que se destacan su experiencia en el terreno y su contacto próximo con las bases, su cercanía a los movimientos sociales y su alto poder de convocatoria. El UNFPA ha facilitado y contribuido a procesos medulares del desarrollo y políticas públicas; ha liderado y visibilizado temas altamente sensibles y cruciales incluidos en la agenda de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo; ha movilizado y fortalecido

redes y generado acercamientos entre los donantes, el gobierno, la sociedad civil y los movimientos sociales.

Conclusiones programáticas

El Programa es altamente pertinente con respecto al contexto y a los problemas prioritarios (embarazo adolescente, mortalidad materna, violencia contra las mujeres), los compromisos internacionales, y coherente con las estrategias y políticas nacionales.

El principal desafío para el UNFPA radica en lograr un apoyo esencialmente técnico, con limitaciones presupuestarias y de presencia en los múltiples departamentos que debe atender.

El UNFPA como facilitador ha tenido logros significativos en el impulso de las agendas de la Conferencia Internacional sobre la Población y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en el proceso constituyente y en la posterior construcción e implementación de la nueva normativa nacional y sectorial. Ha contribuido significativamente a la construcción y el fortalecimiento de capacidades del Estado en la producción y uso de información, y ha impulsado procesos de evaluación de políticas públicas. Asimismo, ha contribuido al empoderamiento, la exigibilidad y la capacidad propositiva de los movimientos sociales, con énfasis en las mujeres indígenas, y ha apoyado a grupos en situación de vulnerabilidad, como las comunidades guaraníes de Alto Parapetí, las poblaciones en situaciones de emergencia, adolescentes embarazadas, personas que viven con el VIH y grupos transexuales dedicados al trabajo sexual.

La Oficina de País ha desarrollado y apoyado distintos procesos de producción de información, estudios y sistematizaciones, pero **no cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento** (generación de evidencias, recuperación de buenas prácticas y aprendizajes) que potencie su utilización sistemática para la toma de decisiones, tanto a nivel interno como de política pública.

La eficiencia global y por componente es buena, con un alto nivel de ejecución e importantes logros para los tres componentes, tanto en términos cuantitativos como de calidad y de potencial estratégico. Sin embargo, la débil capacidad de absorción de fondos y los atrasos por parte de las contrapartes nacionales limitan la ejecución nacional y crean dificultades en el cumplimiento de actividades y presupuestos, que

redundan en el incremento de la ejecución directa por parte de la Oficina, en colisión con los principios del UNFPA que procuran la construcción de capacidades y la implementación nacional. Asimismo, la integralidad y la articulación entre componentes es un tema pendiente y de carácter más estructural.

La sostenibilidad de los beneficios es el mayor reto para el UNFPA y varía según las estrategias implementadas, las áreas, los niveles y los actores. Es alto en el caso de la introducción y el abordaje de temas sensibles, que han sido apropiados e incorporados en la agenda nacional y social. Es variable en el caso del fortalecimiento del sector gubernamental y la sociedad civil. Las debilidades institucionales de las contrapartes nacionales -reflejadas en la alta rotación funcionaria, la inexistencia de equipos técnicos mínimos, la alta dependencia de la cooperación internacional, y los presupuestos nacionales exigüos que no corresponden a la dimensión de la problemática- representan una de las principales amenazas al potencial de sostenibilidad.

Conclusiones sobre el sistema de seguimiento y evaluación

El seguimiento de insumos y actividades es funcional y altamente eficaz; el seguimiento de riesgos e hipótesis es regular y efectivo, pero no está sistematizado ni formalizado; el seguimiento de productos y resultados es prácticamente inexistente en el nivel agregado y no es operativo; y la función de evaluación está infrautilizada. El área de seguimiento basado en resultados es la que presenta las debilidades más significativas; principalmente por la falta de un marco de seguimiento de evaluación funcional y un sistema de información asociado al mismo. A raíz de esto último y a los problemas de calidad de los indicadores de producto y resultado, la Oficina no puede medir los logros del Programa de País ni rendir cuentas sobre él de manera objetiva; es decir, en base a evidencias y comparaciones entre metas y logros. El avance hacia la construcción de sistemas de seguimiento basados en resultados se ve obstaculizado por la ausencia de un presupuesto y de personal específico para este fin, y por la falta de integración del área de seguimiento y evaluación en la estructura organizacional de la Oficina y en las funciones y atribuciones del personal técnico.

Principales recomendaciones de la evaluación

Recomendaciones estratégicas

Promover y desarrollar las condiciones que posibiliten una programación de país sistémica e integral, más allá de la suma de componentes, definiendo los temas, criterios y mecanismos tanto estratégicos como operativos. Para maximizar los efectos del apoyo del UNFPA se recomienda una mayor racionalidad estratégica con respecto a las decisiones sobre la asignación de recursos humanos y financieros por áreas temáticas y por cuestiones transversales. Para esto último, se necesita no solo el aval corporativo de la sede sino contar con los mecanismos y herramientas institucionales necesarios que permitan la formalización, análisis, monitoreo y evaluación de éstas iniciativas.

Priorizar la asignación de recursos para poder materializar la política corporativa en cuanto a seguimiento basado en resultados. Para este fin, tanto la Sede como la Oficina Regional deberían primeramente asegurar la asignación mínima de fondos para que el establecimiento de sistemas de seguimiento basados en resultados tenga lugar de manera práctica y efectiva. En segundo lugar, se debe dar prioridad a las solicitudes de contratación de Oficiales de Seguimiento y Evaluación con dedicación exclusiva al seguimiento basado en resultados, ya que éstos son uno de los pilares fundamentales para que la creación de tales sistemas tenga lugar en la práctica.

Recomendaciones asociadas al programa

Desarrollar estrategias, herramientas y mecanismos para incrementar la sostenibilidad de los beneficios, tanto en el fortalecimiento de las capacidades institucionales, como en la creación de entornos favorables que sostengan los resultados alcanzados. La sostenibilidad debe estar integrada de manera estructural en la planificación de las acciones y como elemento inherente a su implementación. En este sentido, se recomienda incorporar estrategias de salida y de réplica al momento de la planificación de intervenciones con las contrapartes; integrar procesos y mecanismos de gestión del conocimiento en las intervenciones desde el momento de la planificación y elaboración del presupuesto; sistematizar estrategias innovadoras de desarrollo de capacidades para validar su eficacia y su sostenibilidad; y finalmente incrementar

la articulación de actores, el fortalecimiento de redes, y construir alianzas institucionales para la continuidad de los resultados y beneficios.

Desarrollar e institucionalizar en el nuevo Programa de País una estrategia integral de desarrollo de capacidades que incluya la identificación y el uso de indicadores para medir los efectos de la estrategia.

Para garantizar la retención de conocimientos y un desarrollo más continuo, y sostenible de capacidades se recomienda fortalecer y valerse de las alianzas estratégicas con contrapartes y socios.

Recomendaciones asociadas al sistema de seguimiento y evaluación del Programa de País

Priorizar el desarrollo de mecanismos y herramientas de control de calidad asociados a los marcos de seguimiento basados en resultados. La sede debe priorizar el desarrollo de guías y herramientas de desarrollo de capacidades orientadas al seguimiento

basado en resultados, especialmente, desarrollar una guía de calidad para la elaboración y aprobación de los Marcos de Resultados y Seguimiento de los Programas de País y los procedimientos para realizar actualizaciones y ajustes a estos dos marcos durante la vida del Programa de País. Asimismo, la Oficina Regional debe realizar de manera sistemática el control de calidad de los marcos de resultados para los Programas de País, en el momento de su diseño, asegurar que los planes de acción del Programa de País sean realistas y de alta calidad y garantizar la operatividad del Marco de Resultados y del Plan de Seguimiento y Evaluación. En cuanto al desarrollo de un sistema de seguimiento basado en resultados, se recomienda a la Oficina de País iniciar el proceso de diseño y dotación de un presupuesto para el seguimiento basado en resultados que esté ligado directamente al presupuesto de gestión de la Oficina y formalizar el mandato y la atribución de responsabilidades en seguimiento basado en resultados.

Executive Summary

Context

This report presents the results of the first country programme evaluation (CPE) in Bolivia. The programme evaluated is the fourth UNFPA country programme in Bolivia with a budget of fifteen million dollars and three areas of intervention: population and development, sexual and reproductive health and rights, and gender equality.

Bolivia is currently undergoing an important process of social, political and economic change. The country has the highest maternal mortality rate in South America, and is one of the poorest and most unequal countries in South America, presenting major disparities between rural and urban areas.

Objectives and Scope

The objectives of the evaluation are to provide a useful, independent assessment of the country programme for 2008-2011, to contribute to the accountability process and to corporate learning, and to provide practical recommendations that can be used in the formulation of the next programme document for Bolivia. The evaluation terms of reference requested the analysis of the country programme monitoring and evaluation system.

Methodology

The evaluation process had two main components: an assessment of achievements in relation to expected outcomes and outputs in UNFPA programming documents and the analysis of the UNFPA strategic positioning vis a vis its response to national needs and changes in the country development context. The evaluation criteria used to assess achievements by focus area were: relevance, effectiveness, efficiency and sustainability. In addition to these two levels of analysis,

a further analysis of the country programme monitoring and evaluation system was carried out focusing on five different areas: monitoring of inputs and activities, monitoring of outcomes and outputs, monitoring of risks and assumptions, the integration of the evaluation function in the monitoring and evaluation system, and the support to national capacity development in monitoring and evaluation. The evaluation followed a multiple methodological approach, both for data gathering and for data analysis. The data gathering methods used included a documental review, field visits, and individual and group interviews by focus area. The analysis methods included triangulation techniques based on diverse sources, and verification and validation methods, such as internal team meetings, a reference group meeting, and a workshop to discuss preliminary findings with the UNFPA office in Bolivia.

The evaluation was constrained by problems with the quality and weakness of the results framework and the monitoring and evaluation framework. To overcome this deficiency, the evaluation team assessed the effectiveness of the country programme based on the revised monitoring and evaluation framework, which allowed for a more realistic and updated assessment of progress towards results. Another limitation was the weakness of the outcome and output monitoring system, which was remediated by means of triangulating evidence gathered in the field (through individual and group interviews) with information included in the country office annual reports, in standard progress reports, and in other thematic studies and reports.

Main evaluation conclusions

Conclusions related to strategic positioning

The country office is aligned with the principles of the Strategic Plan in terms of national capacity development and in its focus on supporting vulnerable groups, but it has not managed to integrate south-south

cooperation as a cooperation modality in the country programme. Although south-south cooperation has been integrated into some interventions, the country office has not formalised the strategy nor adequately managed knowledge generated through this cooperation. There have been some achievements in national capacity development, but there is no clear, formalised, continuous strategy or a programme plan for this core area, and this affects the effectiveness and potential sustainability of this area.

The country office has revitalised, strengthened and promoted mechanisms for inter-agency coordination and dialogue. There have been good experiences with joint interventions by United Nations organizations, and UNFPA has demonstrated great commitment, ability to convene different parties, a good knowledge of contexts and themes, dynamism and effectiveness in its interventions. However, some weaknesses in inter-agency collaboration are the absence of a strategic vision of the role of the different agencies and a clear plan of action, and the diverse working styles, administrative systems, approaches and conceptual frameworks on critical issues amongst UN organizations, which does not facilitate a fluid coordination.

The country office was highly responsive to both urgent demands from partners as well as to medium and long-term requirements, and demonstrated a high degree of adaptability to a changing political context and the emergence of new actors. The response provided by UNFPA was of good quality, timely, flexible, respectful of national leadership and sovereignty, and without imposing an institutional agenda. A weakness in the ability of UNFPA to respond to demands is the lack of clear selection criteria used when prioritising which demands to respond to and the absence of sustainable exit strategies.

The added value of UNFPA as a development partner is high, demonstrating several comparative advantages, including: its experience in the field, its closeness with community bases and social movements, and a good ability to convene key stakeholders. UNFPA has facilitated and contributed to fundamental development processes and public policies, has acted as a leader and addressed highly sensitive issues of crucial importance for the International Conference on Population and Development (ICPD) agenda. It has also mobilised and strengthened networks and brought together donors, the government, civil society and social movements.

Conclusions related to the programme

The programme is very relevant vis a vis the national context and priority issues (adolescent pregnancy, maternal mortality, violence against women), international commitments and is coherent with national policies and strategies. The main challenge for UNFPA is providing technical support across different departments with a limited budget.

As a facilitator, UNFPA has been successful in driving forward the ICPD agenda and the MDGs, and in participating in the constitutional process and the subsequent formulation and implementation of new national and sector laws and norms. UNFPA has made a significant contribution to the development and strengthening of government capacities in the production and use of information, and has driven forward public policy evaluation processes. Furthermore, UNFPA has also contributed to empowering social movements, with a particular focus on indigenous women, strengthening their ability to make demands and formulate proposals. UNFPA also supported vulnerable groups, such as the Guarani communities in Alto Parapetí, groups in emergency situations, pregnant adolescents, people living with HIV and transsexuals working in the sex industry.

The country office has developed and supported data generation, studies and systematisation processes, **but does not have a knowledge management strategy** (generating evidence, good practices and lessons learned) that could potentiate its systematic use for decision-making both at the internal and public policy levels.

Programme efficiency overall and by component is good, with a high level of execution and important achievements in terms of quality, quantity and strategic potential for all three components. However, a low capacity to absorb funds and delays by national partners limit national execution, leading to difficulties when it comes to completing activities and adhering to budgets. This situation causes an increase in direct execution by the country office, which collides with the UNFPA principles of capacity development and national implementation. Furthermore, cross-component integration and coordination is a structural issue and still needs to be achieved.

The sustainability of benefits is the greatest challenge faced by UNFPA, and it varies according to the strategies implemented, the areas, and the levels

and stakeholders involved. Sustainability of benefits is high in the case of UNFPA introducing and tackling sensitive issues which have been appropriated and incorporated into the national and social agenda. However, sustainability is variable in the case of the strengthening of government organisations and civil society. Key threats to potential sustainability result from the institutional weaknesses of national partners - reflected in the high rate of civil servant turnover, absence of technical teams, high dependence on international cooperation, and inadequate national budgets for the scale of the problems at hand.

Conclusions related to the monitoring and evaluation system

The monitoring of inputs and activities is functional and highly effective, the monitoring of risks and assumptions is regular and effective but not systematised nor formalised; the monitoring of outputs and outcomes is practically non-existent at the aggregate level and is not operational; and the evaluation function is under-utilized. Results-based monitoring is the weakest area, mainly because there is no functional monitoring and evaluation framework and an information system linked to that framework. This, along with problems with the quality of output and outcome indicators, means that the country office cannot objectively measure country programme achievements and be accountable based on evidence and comparisons between targets and achievements. Progress towards developing results-based monitoring systems is limited by the absence of a specific budget and staff to achieve this goal and because the area of monitoring and evaluation has not been integrated into the country office organisational structure nor in the functions or responsibilities of technical staff.

Main evaluation recommendations

Strategic Recommendations

Promote and develop conditions to allow for a systematic and integral country programme, defining the issues, criteria and strategic and operational mechanisms. To maximize the effects of UNFPA support, the evaluation recommends a more rational and strategic decision-making in relation to the assignment of human and financial resources for specific focus areas and for cross-cutting issues. To achieve this, corporate support from headquarters is essential, but

so are the institutional tools and mechanisms required for the formalization, analysis, monitoring and evaluation of these initiatives.

Prioritise the allocation of resources in order to adhere to the corporate policy on results-based monitoring.

Headquarters and the regional office should ensure that enough funds are allocated so that results-based monitoring systems can be set up in a practical and effective manner. Secondly, priority should be given to requests for the recruitment of monitoring and evaluation officers working exclusively on results-based monitoring, since they are fundamental pillars for the creation of such systems.

Recommendations related to the programme

Develop strategies, tools and mechanisms to increase the sustainability of benefits, by strengthening institutional capacities and by creating favourable environments to sustain achievements. Sustainability must become a structural element of the planning process and an inherent part of the implementation of interventions. As such, exit and replication strategies should be included at the planning stage with partners, knowledge management processes and mechanisms should be integrated in the interventions at the planning and budgeting stage, innovative capacity-development strategies should be systematised in order to validate their effectiveness and sustainability, and finally, there should be greater articulation of actors, networks should be strengthened, and institutional alliances developed in order to ensure the continuity of achievements and benefits.

Develop and institutionalize an integral capacity-development strategy, which includes the identification and use of indicators to measure its effects, in the new country programme. Strategic alliances with partners should be strengthened and utilized to guarantee knowledge retention and ensure a more continuous and sustainable capacity development.

Recommendations related to the monitoring and evaluation system of the country programme

Prioritise the development of quality control mechanisms and tools associated with the results-based monitoring frameworks. Headquarters should prioritise the development of guides and tools for

developing capacity in results-based monitoring, emphasizing the development of a guide for the formulation and approval of results and monitoring frameworks of country programmes and the procedures for updating and adjusting both frameworks during the programme cycle. Furthermore, the regional office should systematically assess country programme results frameworks for quality at the time they are formulated, ensure that the country programme action plans (CPAPs)

are realistic and of acceptable quality, and guarantee that the results framework and the monitoring and evaluation plan are functional. With regard to the development of a results-based monitoring system, the country office should start designing and budgeting for results-based monitoring utilizing a budget directly linked to the country office management budget, and formalise the mandate and responsibilities in results-based monitoring.

Introducción

1.1 Objetivos de la evaluación del Programa de País

El presente ejercicio tiene como objetivo proporcionar una evaluación útil e independiente del Programa de País para el período 2008-2011, contribuir al proceso de rendición de cuentas, al aprendizaje corporativo y a garantizar la calidad de las intervenciones del programa, y, finalmente, contribuir al nuevo Programa de País que preparará la Oficina del UNFPA en Bolivia conjuntamente con las contrapartes nacionales. Esta evaluación piloto ha servido, además, para experimentar la Metodología para la Evaluación de los Programas de País.

Los objetivos específicos de la evaluación del Programa de País para Bolivia son:

- 1) Proporcionar una evaluación independiente de los avances logrados -o de la falta de avances- con miras a alcanzar los resultados previstos en los documentos de programación del UNFPA. Cuando corresponda, la evaluación también tomará en cuenta los resultados no esperados (positivos o negativos) y las oportunidades perdidas;
- 2) Proporcionar un análisis del posicionamiento estratégico del UNFPA en su respuesta a las necesidades nacionales y a los cambios, en el contexto nacional del desarrollo y de su eventual valor agregado; y
- 3) Presentar hallazgos clave, extraer lecciones y proporcionar recomendaciones prácticas y útiles que puedan servir de insumo a la Dirección, para el próximo ciclo programático.

1.2. Alcance de la evaluación

La evaluación comprende el período 2008-2011, que coincide con el cuarto ciclo programático del UNFPA en Bolivia, cubierto por un documento del Programa

de País y su correspondiente Plan de Acción para el período 2008-2012. La evaluación cubre la asistencia del UNFPA, financiada con recursos tanto propios como complementarios. En el nivel geográfico, el alcance de la evaluación cubre todo el territorio nacional y está definido por el ámbito territorial de la cartera de intervenciones del UNFPA en el país, que incluye las intervenciones del Programa Regional ejecutadas por la Oficina de País en el marco de los programas anuales de trabajo nacionales. La evaluación también ha tenido en cuenta el Plan Estratégico del UNFPA, el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo 2007-2011 para Bolivia (MANUD, o UNDAF según sus siglas en inglés), los informes de desarrollo para Bolivia y los principales documentos de programación gubernamentales.

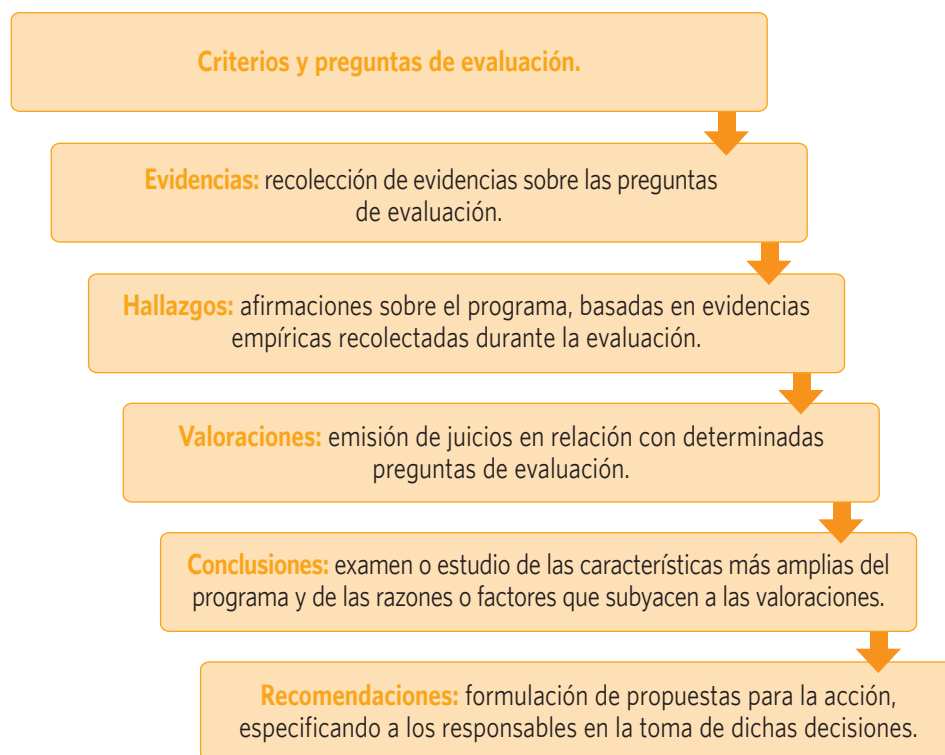
La evaluación ha requerido la revisión y el análisis de la cartera del programa del UNFPA (2008-2011) en Bolivia, específicamente:

- Resultados alcanzados, o progresos y avances en dirección a los resultados esperados
- Factores que influyen resultados (posicionamiento del UNFPA, capacidades y alianzas)

1.3 Metodología de evaluación

La evaluación abarcó dos niveles de análisis o ejes; esto es, tanto apreciaciones de la contribución del UNFPA a los resultados, como consideraciones respecto al posicionamiento estratégico del UNFPA en el país. La secuencia de análisis, en ambos casos, siguió una cadena lógica de argumentación que empieza con la aplicación de una serie de criterios y preguntas de evaluación y termina con la formulación de recomendaciones para la acción. La figura siguiente muestra de manera esquemática la secuencia concadenada de pasos de la cadena lógica de argumentación que ha seguido la evaluación:

Diagrama 1: Cadena de argumentación de la evaluación



Tal como se menciona en el párrafo anterior, la evaluación tuvo dos ejes principales, que se corresponden con los dos niveles de análisis empleados a la hora de valorar la contribución del UNFPA en el país:

Diagrama 2: Ejes centrales de la evaluación



El análisis programático

Este eje engloba las áreas de actuación recogidas en los documentos programáticos, específicamente en materia de salud sexual y reproductiva y derechos; igualdad entre los géneros, y población y desarrollo. El proceso de análisis de este eje involucró una revisión exhaustiva de la cartera¹ de intervenciones del Programa de País del UNFPA durante 2008-2011.

El análisis del posicionamiento estratégico del UNFPA

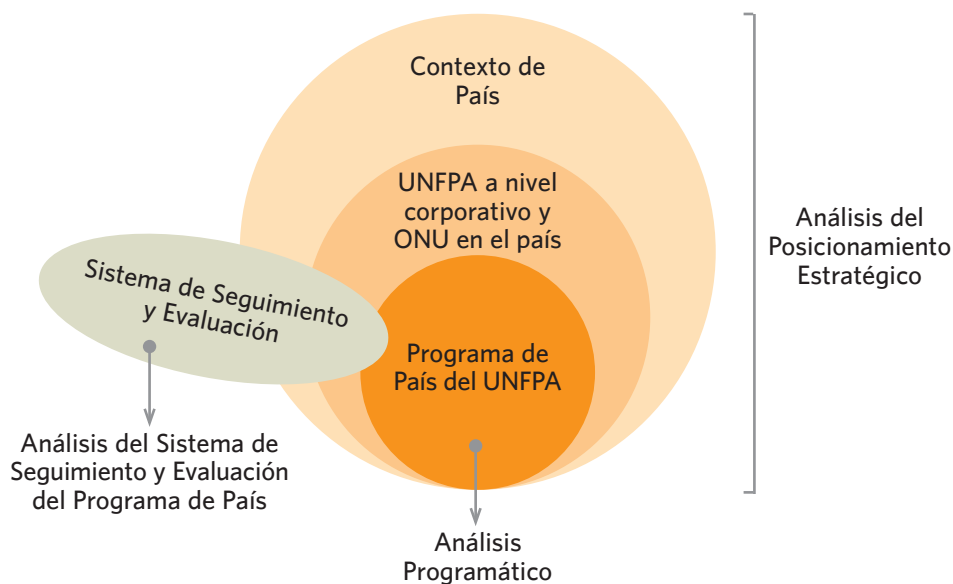
Este eje engloba aspectos tales como el alineamiento estratégico (corporativo y sistémico), el valor agregado del UNFPA como socio para el desarrollo, y la capacidad de respuesta en relación con los cambios de contexto del país.

1. El análisis de la cartera de intervenciones apoyadas por UNFPA cubrió tanto intervenciones financiadas con recursos propios del UNFPA como acciones financiadas con recursos complementarios (ver anexo 4).

El análisis del sistema de seguimiento y evaluación

El UNFPA a nivel corporativo ha venido dando una creciente importancia a los sistemas de seguimiento y evaluación dentro del marco de la gestión basada en resultados, como elemento clave para garantizar una adecuada gestión y seguimiento de los efectos de los Programas de País que implementan las Oficinas. El UNFPA también reconoce el importante papel que desempeñan los sistemas de seguimiento y evaluación a la hora de facilitar y optimizar los resultados de las evaluaciones de Programa de País.

En este marco, el análisis de los sistemas de seguimiento y evaluación de los Programas de País es uno de los aspectos abordados en la nueva metodología de evaluación de los Programas de País.² En este contexto, el presente informe de evaluación incluye una sección específica, sobre el análisis de dichos sistemas (el capítulo 6 y el volumen 2). Por eso, no es parte de ningún criterio de evaluación y no aparece incluido en la matriz de evaluación, que se centra en aspectos asociados al contenido del Programa de País.



Las partes 1 y 2 del volumen 2 del presente informe contienen las herramientas metodológicas que se han utilizado para realizar el análisis del sistema de seguimiento y evaluación del Programa de País.³ La parte 4 de dicho volumen presenta el Plan de Acción para la Mejora del Sistema, documento que detalla las recomendaciones y sugerencias del equipo de evaluación con el objetivo de avanzar en la construcción de un sistema más completo y de mejor calidad.

El objeto de la evaluación

El foco de atención de la evaluación son los logros conseguidos en las tres áreas focales y el posicionamiento

estratégico del UNFPA. Por otro lado, la evaluación no se ciñó al análisis de los efectos esperados, sino que comprendió la identificación y el examen de todo tipo de efectos: previstos y no previstos, positivos y negativos, directos e indirectos, intencionados e involuntarios.

El foco de la evaluación se centró en identificar y valorar la contribución del UNFPA al ODM 5 -"mejorar la salud materna"-; a la transversalización de la agenda de Cairo (ICPD), a la igualdad entre los géneros y al empoderamiento de las mujeres. La evaluación se concentró en el análisis de la contribución y no en la atribución. El hecho de no centrarse en la atribución no implica en ningún caso que se haya eludido el estudio

2. La evaluación de Programa de País de Bolivia es parte de la prueba piloto del primer borrador de la metodología.

3. La parte 3 del volumen 2 "Breve guía para la formulación de indicadores en el Marco de Seguimiento y Evaluación" complementa la parte 2 "Herramienta para la evaluación de calidad de los indicadores del Plan de Acción del Programa de País".

de las relaciones causales (causa y efecto). De hecho, se puso especial énfasis en identificar y analizar la cadena de efectos subyacentes a la secuencia de contribución del UNFPA, con el objetivo de examinar los factores que explican que dicha contribución (siempre que ocurra) sea más o menos efectiva, y de mayor o menor calidad y alcance (el **cómo** y el **porqué** de la contribución).

Preguntas y criterios de evaluación

Los criterios y preguntas de evaluación se presentan en el anexo 5: "Matriz de evaluación". En él se establece también cuál ha sido el foco de atención (por pregunta), las fuentes de información y los métodos de recolección de datos asociados.

Nota: la matriz de evaluación fue ajustada durante la fase de recolección de datos para que responda de mejor manera al contexto y al programa en ejecución.

Indicadores, fuentes y métodos de recolección de datos

Indicadores

La evaluación tuvo en cuenta los "indicadores de producto" incluidos en la Matriz de Seguimiento y Evaluación revisada después de la Revisión de Medio Término (en el capítulo 6 se brindan más detalles).

Fuentes de información

La Matriz de Evaluación detalla las principales fuentes de información por pregunta de evaluación. Estas fuentes se pueden agrupar en las siguientes categorías: fuentes documentales (ver la bibliografía en el Anexo 2); organizaciones ejecutoras y contrapartes de las intervenciones del UNFPA; socios estratégicos y operativos (alianzas); grupos beneficiarios de las intervenciones del UNFPA (que incluyen beneficiarios tanto directos como indirectos); grupos no beneficiarios (que comprenden grupos afectados directamente o indirectamente por las intervenciones más allá de los grupos de beneficiarios meta). Pueden abarcar organizaciones de la sociedad civil, comunidades, grupos de opinión, donantes (agencias de cooperación), organizaciones de sector privado, etc. y constituyen una fuente de información clave para el análisis de resultados no esperados o no planeados, y para el estudio de percepciones sobre el posicionamiento y el papel

desempeñado por el UNFPA en el país; personal de la ONU: personal de la oficina de Bolivia del UNFPA, de la oficina regional y de otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia.

Métodos de recolección de datos

Los principales métodos de recolección de datos e información para el análisis fueron: revisión y estudio de documentación; realización de entrevistas individuales y grupales semi estructuradas; observación y visitas de campo.

Identificación y selección de informantes y de actores clave

Se realizó un mapeo de informantes y actores clave para ser entrevistados, por áreas focales, tomando en cuenta las intervenciones del UNFPA en cada una de estas áreas. Se tuvieron en cuenta tanto las intervenciones a nivel nacional como a nivel departamental y municipal. Se diseñó una herramienta metodológica para estructurar el proceso de recolección de datos y su posterior procesamiento: la guía para las entrevistas (anexo 7). Se entrevistó o consultó a un total de 210 personas (anexo 3) y se cubrió un amplio abanico de actores.

Tabla 1: Número de personas entrevistadas o consultadas

INSTITUCIONES	NÚMERO	PORCENTAJE
UNFPA	16	8
Gobierno central	26	12
Gobiernos departamentales	46	22
Organismos internacionales	16	8
Sociedad civil	70	33
Beneficiarios	52	17
Total	210	100

Además de varias reuniones en La Paz -sede del gobierno-, los miembros del equipo de evaluación realizaron visitas de campo en los departamentos de Chuquisaca, Potosí y Santa Cruz, zonas en las que UNFPA ejecuta actividades durante el ciclo programático vigente.

Proceso de evaluación

El proceso de evaluación se llevó a cabo de manera independiente, involucrado en el proceso a la Oficina de País y a los socios nacionales. La evaluación del Programa de País fue realizada por un equipo de

evaluación independiente integrado por tres expertos externos, y dos evaluadores de la oficina de evaluación. El proceso de evaluación comprendió las siguientes fases:

Tabla 2: Fases del proceso de evaluación

Fases	Tareas
Fase 1: Preparación y diseño	Identificación, recolección y mapeo de documentos y otros datos relevantes. Análisis de documentación general sobre la situación de desarrollo humano, documentos de planificación nacionales, y estudios, así como un panorama completo del programa del UNFPA durante el período 2008-2011. Se realizó un mapeo de partes interesadas relevantes para la evaluación en el país, en colaboración con la Oficina de País.
Producto: Informe de diseño: incluyó la reconstrucción de la lógica de intervención, antecedentes de la evaluación, preguntas de evaluación, una metodología detallada, fuentes de información, instrumentos y un plan para la recopilación y el análisis de datos.	
Fase 2: Recopilación de información y análisis inicial	Entrevistas y recopilación de datos en Bolivia durante junio de 2011, por un período de tres semanas. Al finalizar esta fase, se consensaron y validaron los hallazgos preliminares entre los miembros del equipo de evaluación.
Producto: Se presentaron y discutieron los principales hallazgos y recomendaciones preliminares con el personal de la Oficina de País y se recibieron comentarios de esta última.	
Fase 3: Análisis y síntesis	Redacción del Informe de Evaluación, control de calidad y revisión. Revisión externa de la calidad del informe de evaluación
Producto: Informe de Evaluación	
Fase 4: Respuesta de la Dirección y diseminación	La Oficina de País preparará una respuesta a las recomendaciones de evaluación. El Informe se distribuye a las contrapartes en el país y en la sede del UNFPA. El Informe estará disponible para la Junta Ejecutiva del UNFPA en el momento de aprobarse un nuevo Programa de País para Bolivia. El Informe y la respuesta de la dirección (<i>management response</i>) serán publicados en la página del UNFPA en internet.

Análisis de la información

Con el objetivo de reforzar la validez de los hallazgos, se utilizaron técnicas de triangulación. Se cruzaron de manera sistemática los resultados de cada uno de los métodos de recolección de datos (documentación, entrevistas y observación) con el propósito de verificar la amplitud y solidez de los hallazgos. En casos en los que aparecieron discrepancias notables, en la medida de lo posible se intentó comprender las causas de tales divergencias. Si esto no fue posible o implicó un uso excesivo de recursos, se desestimaron los hallazgos.



1.3.1 Limitaciones y brechas de información

La evaluabilidad⁴ del programa de 2008-2011 estuvo limitada por varios factores. A continuación se resumen los cinco más significativos.

El primer aspecto que condicionó la evaluabilidad del Programa fueron debilidades tanto en la calidad como en la (falta de) aplicación de las herramientas asociadas al marco de resultados del Programa de País: el Marco de Resultados y el Marco de Seguimiento y Evaluación.⁵

Los principales problemas de calidad del Marco de Seguimiento y Evaluación que han afectado la

evaluabilidad del Programa son i) su carácter extremadamente ambicioso; ii) debilidades en la formulación de resultados (**outcomes**) y productos; iii) insuficiencia e inconsistencia de algunos productos como medio para la consecución de los resultados; iv) falta de disponibilidad de metas; y, sobre todo, v) problemas de calidad en los indicadores, lo cual explica la falta de información que ha impedido realizar la evaluación basada en evidencias confiables y comparables en el tiempo; esto último, a pesar de que en el párrafo 106 del Plan de Acción del Programa de País se menciona expresamente que **"con base a la experiencia previa, se realizará un estudio de línea de base para medir los avances y realizar luego, el estudio de línea final que proveerá de insumos estadísticos a la evaluación final del PP/PAPP"**.

Estas deficiencias hicieron imposible la realización de un análisis objetivo del grado de eficacia del Programa a partir del Marco de Resultados y del Marco de Seguimiento y Evaluación del PAPP inicial. En ese contexto el equipo de evaluación aceptó realizar la valoración de la eficacia basada en el Marco de Seguimiento y Evaluación revisado. Este marco revisado se elaboró como parte de un ejercicio resultado de la Revisión de Medio Término e incorpora una actualización de productos y ciertas mejoras de calidad en relación con el Marco de Seguimiento y Evaluación original. Esto permitió al equipo evaluador valorar avances en relación con la consecución de los productos en un marco más realista, y a su vez desde una mirada más amplia y estratégica del accionar del UNFPA y su eficacia relativa con respecto a las características, condiciones, oportunidades y desafíos del contexto pre y postconstitucional (dado que el Marco de Seguimiento y Evaluación revisado incorpora una actualización del contexto actual en el que se desarrolla el Programa de País).

Cabe mencionar que si la valoración de la eficacia se hubiese hecho basada en el Marco de Resultados del PAPP, el análisis no hubiera reflejado el programa real ya que el Marco de Resultados no estaba actualizado.

Con todo ello, el trabajo con el Marco de Seguimiento y Evaluación revisado conllevó varias dificultades tanto

4. La evaluabilidad se refiere a consideraciones sobre el *qué* evaluar y el *cómo* evaluarlo.

5. El Marco de Seguimiento y Evaluación se basa en el Marco de Resultados y en este sentido sus problemas de calidad son -al menos en parte- un reflejo de las debilidades del Marco de Resultados.

técnicas como de claridad, estas últimas debidas a la falta de un uso armonizado y riguroso de la herramienta entre los distintos componentes de programa.

Otro aspecto que tuvo repercusiones en cuanto a la evaluabilidad es la dificultad de medir los efectos del Programa de País a los tres años y medio de su inicio. Esto se debe a dos factores. El primer factor -fuera del control de la Oficina- es que las evaluaciones del Programa de País se realizan un año y medio antes de la finalización del Programa, para así poder proveer insumos al diseño del nuevo Programa de País. Esto implica, a menudo, tener que hacer la valoración de efectos que todavía no se han generado en el momento de la evaluación. La segunda razón es que varios de los productos y resultados propuestos en el Marco de Resultados del Programa de País son demasiado ambiciosos considerando que el ciclo programático dura cinco años: muchos de los efectos esperados solo pueden observarse en el mediano y largo plazo⁶ y, en cualquier caso, implican un período de maduración de más de cinco años. Para superar esta limitación, el equipo evaluador centró el análisis en la valoración del avance hacia los efectos esperados, más que en una valoración de la consecución o falta de consecución de los efectos.

Un tercer aspecto que incidió en la evaluabilidad del Programa fue la dificultad para el equipo de evaluación de tener una idea realista y del contexto del programa en su totalidad (específicamente las actividades no reflejadas en los planes anuales de trabajo - nota: estos planes no son proyectos pero conjuntos de actividades presupuestadas para un año que contribuyen a productos del PAPP) antes de la misión a Bolivia. La razón de ello es que las intervenciones del Programa solo se ven reflejadas en los planes anuales de trabajo (PAT), que no aportan suficiente información (descripción de actividades, objetivos, identificación de beneficiarios finales, indicadores inexistentes o poco claros) para

poder comprender el Programa sin no se ha hecho previamente una visita de campo. Además, los PAT no siempre reflejan la naturaleza de las intervenciones llevadas a cabo en la realidad. Esto se debe a dos factores:

- 1) En algunos casos, las actividades planificadas no se llegan a realizar o son modificadas -a menudo por factores externos al UNFPA-, pero dichos cambios no aparecen en los PAT.
- 2) Asimismo, como pudo constatar el equipo una vez en Bolivia, la Oficina de País lleva a cabo muchas actividades que no se reflejan en los PAT, pues no implican la asignación de fondos específicos. Estas actividades están generalmente relacionadas con acciones de **soft-aid**: diálogo político, mediación interinstitucional y coordinación, y facilitación de espacios de diálogo que complementan a los PAT.

La cuarta limitación se relaciona con restricciones en la disponibilidad de informes de evaluación durante el período evaluado: durante el período de análisis, el número de evaluaciones realizadas fue muy limitado (ver capítulo 6). Para paliar -aun parcialmente- esta limitación, el equipo de evaluación trianguló evidencias obtenidas en el campo mediante entrevistas, con la información incluida en los informes anuales de la Oficina de País (COAR) y en los informes de avance de actividades.

La quinta limitación es que por dificultad de acceso no se pudo visitar todos los departamentos y municipios donde el UNFPA desarrolla actividades, en particular no se pudo visitar el departamento de Beni. El equipo subsanó parcialmente esta limitación realizando entrevistas en profundidad a contrapartes de otros departamentos y municipalidades en donde se desarrollan actividades similares y que, por lo tanto, reflejan retos y desafíos parecidos a de otros departamentos.

6. Ya que implican cambios en comportamientos, en modos de pensar, o cambios normativos; por ejemplo, en el área de género, salud sexual y reproductiva y derechos.

Situación del País

2.1 Condiciones socioespaciales del país y situación demográfica

Bolivia es un país de 1.098.591 kilómetros cuadrados de superficie y en el cual se distinguen tres grandes zonas ecológicas: el Altiplano, al oeste del país, ocupa el 16% del territorio; la región de los Valles, en la parte central, ocupa el 19% del territorio y, por último, en la región nororiental, los Llanos constituye la región más extensa del país y abarca el 65% del territorio. Bolivia se divide, política y administrativamente, en nueve departamentos: La Paz, Oruro y Potosí (Altiplano); Chuquisaca, Cochabamba y Tarija (Valles); y Santa Cruz, Beni y Pando (Llanos).⁷

Según el último Censo de Población y Vivienda (2001), Bolivia tenía 8,3 millones de habitantes. Para el año 2010, el INE estimó la población boliviana en 10.426.000 habitantes, con una densidad aproximada de 9,5 habitantes por kilómetro cuadrado, cifra relativamente baja comparada con los promedios internacionales. La distribución espacial desigual de la población se refleja en estas estimaciones del INE el año 2010: el 39 % de los habitantes del país residía en la región del Altiplano, mientras que 29% vivía en los Valles, y el 32 %, en los Llanos (INE, 2011). Esta información también señala que, en el 2010, el 66% de la población boliviana residía en zonas urbanas. La tasa de crecimiento anual para el período 1990-1995 fue del 2,4%, mientras que para el quinquenio 2005-2010 se estima una tasa de crecimiento anual promedio de 2,0%.⁸

El ritmo de crecimiento de la población boliviana es resultado de reducciones de la fecundidad y mortalidad. A mediados del siglo pasado, las mujeres bolivianas

tenían en promedio alrededor de siete hijos al final de su vida reproductiva (tasa global de fecundidad). Desde mediados de los años 70, se observan reducciones sistemáticas de la fecundidad. En 1998, la tasa de fecundidad era de 4,2 hijos por mujer, mientras que en el 2003 era de 3,8 hijos y en el 2008 se redujo a 3,5 hijos por mujer. Datos de la ENDSA 2008 muestran que las mujeres con educación superior tienen una tasa de fecundidad de 1,9 hijos, mientras que en aquellas que carecen de educación, la tasa de fecundidad es de 6,1 hijos. De manera similar, la tasa global de fecundidad en áreas urbanas es de 2,8 hijos por mujer, en tanto que la fecundidad en áreas rurales es de 4,9 hijos.⁹

La mortalidad también ha descendido en Bolivia durante los últimos 50 años. La esperanza de vida al nacer pasó de 40 años en 1950 a 64 años en el 2005. Este incremento se asocia a reducciones en la mortalidad infantil, así como a mejoras en las condiciones de vida y en el sistema sanitario y de salud. En el 2005, las mujeres tenían una esperanza de vida de 66 años y los hombres de 62 años. Durante el período 1970-2008, la mortalidad infantil se redujo de 151 muertes por mil nacidos vivos a 65 por mil: una reducción de 57%.¹⁰

Debido a que tanto la mortalidad como la natalidad en Bolivia son todavía elevadas, el país se encuentra en una etapa incipiente de su transición demográfica, a pesar del cambio demográfico moderadamente acelerado. La pirámide poblacional, según el Censo del 1950, presenta una marcada importancia de los grupos etarios más jóvenes de la población, como muestra el siguiente gráfico. En 1950, las personas menores de 15 años representaban el 41,4% de la población total.

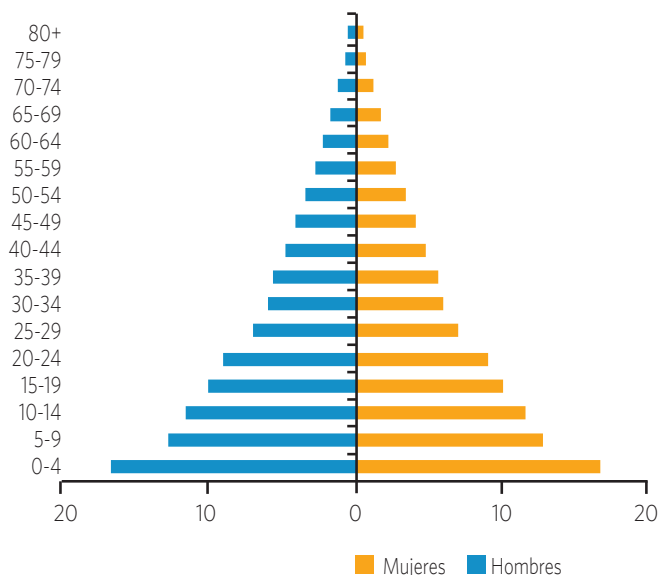
7. UNFPA. "Bolivia: Población, territorio y medio ambiente. Análisis de situación de la población". La Paz, 2007.

8. UNFPA. "Bolivia: Población, territorio y medio ambiente. Análisis de situación de la población". La Paz, 2007.

9. INE. "Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2008". La Paz. Agosto de 2008.

10. INE. "Bolivia: Niveles, tendencias y diferenciales de la mortalidad infantil". La Paz. Octubre de 2003. INE. "Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2008". La Paz. Agosto de 2008.

Gráfico 1: Pirámide poblacional



La transición demográfica conduce también a un proceso de envejecimiento de la población. En 1970, la edad mediana de la población boliviana era 18 años, pero en el 2000 había ascendido a 20 años, y se estima que alcanzará los 25 años en el 2020 y los 35 en el 2050. De manera alternativa, se observa que, en 1950, la población adulta mayor representaba el 3,5%, para el 2020 ascenderá al 8,1 % y, para el 2050, al 16,7%.¹¹

2.2 La situación política de Bolivia¹²

En la actualidad, Bolivia se encuentra transitando hacia un nuevo modelo de relación entre el Estado y la sociedad, marcado por varios cambios impulsados desde la Asamblea Constituyente. Los cambios que se promovieron en los últimos años están relacionados con: 1) el nuevo modelo de desarrollo económico y social, 2) la vigencia del Estado plurinacional, 3) la reorganización de los órganos ejecutivo, legislativo y judicial, 4) un modelo de autonomía departamental, municipal y de los nuevos territorios indígenas, y 5) el régimen de propiedad.

La presencia de nuevos pactos y actores que transformaron el escenario político y social del país, marcado por la presencia histórica de los movimientos sociales indígenas campesinos y originarios en el escenario político, posibilitaron la promulgación de la nueva Constitución Política del Estado. De esta forma, el mayor logro político es la creciente participación de los movimientos sociales en la arena pública. El denominado Pacto de Unidad sienta las bases para la constitución de la Coordinadora de Organizaciones Indígenas Campesinas y Comunidades Interculturales de Bolivia (COINCABOL), formada por la Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB), la Confederación Sindical de Comunidades Interculturales de Bolivia (CSCIB), la Confederación Nacional de Mujeres Campesinas Indígenas Originarias de Bolivia "Bartolina Sisa" (CNMCIOS "BS"), la Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia (CIDOB) y el Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Quallasuyu (CONAMAQ). La COINCABOL actúa como instancia de gestión y concertación de acciones políticas, sociales, económicas y culturales, en torno a una agenda conjunta orientada al desarrollo de los pueblos indígenas originarios, campesinos y comunidades interculturales de Bolivia, para el logro del "vivir bien". Se define de esta manera un nuevo marco de relacionamiento de los pueblos indígenas originarios campesinos y comunidades interculturales de Bolivia con el Estado, con el resto de la sociedad civil y con la cooperación internacional.

Este proceso de reconfiguración política y social se basa en una agenda política que reivindica las identidades y reconoce las demandas de los pueblos indígenas, originarios y campesinos, así como de los movimientos populares, como alternativa de cambio y transformación del Estado. Con una votación que alcanzó un 54%, el Movimiento al Socialismo (MAS) logró un apoyo masivo en las elecciones nacionales del año 2006, resultado que otorgó al presidente Evo Morales legitimidad absoluta para liderar la aplicación de la propuesta de transformación del país como una "revolución democrática y cultural". Esta última se traduce en el esfuerzo por establecer un nuevo orden que reconoce las necesidades y demandas de una gran parte de la población excluida históricamente de las políticas

11. CELADE. "América Latina y Caribe: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050". Boletín Demográfico N.º 73. Santiago de Chile. Enero de 2004.

12. UNFPA. "Revisión de medio término del Programa de Cooperación del UNFPA en Bolivia 2008-2011. Informe final (Borrador)". La Paz, 2010.

públicas, el ejercicio de los derechos y los beneficios del desarrollo.

Con la aprobación de la nueva Constitución Política del Estado en enero de 2009, se define la conformación de un "Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario", y se establecen constitucionalmente los fundamentos del "vivir bien", entendido como el fin último del desarrollo. El Estado asume "como fortaleza la existencia de culturas indígena-originario-campesinas, depositarias de saberes, conocimientos, valores, espiritualidades y cosmovisiones" (Art 98), y al "vivir bien" como un proyecto de descolonización que se define como "el nuevo paradigma de transformación y, como un aporte a la construcción de un nuevo patrón de desarrollo post-neoliberal".¹³ En ese marco, se propone la interculturalidad como "un instrumento de cohesión y convivencia armónica y equilibrada entre pueblos y naciones", con respeto a las diferencias y en igualdad de condiciones.

Desde este nuevo paradigma, la Constitución Política del Estado contiene principios y normas para avanzar en el reconocimiento y el ejercicio pleno de los derechos humanos, y específicamente de los derechos sexuales y reproductivos para todas y todos los ciudadanos. Asimismo, establece artículos que marcan un avance sustancial en relación con los derechos de las mujeres y la posibilidad de construir una sociedad equitativa, libre de violencia y con igualdad de oportunidades para ambos géneros.

La Constitución Política del Estado también marca un hito histórico con respecto a la organización sociopolítica y territorial del país, al definir un régimen de autonomías territoriales -regionales, departamentales, municipales e indígenas- como modelo de descentralización política, que empero mantiene el carácter unitario del Estado. Las autonomías plantean un nuevo desafío y una nueva oportunidad de democratización y participación directa de los movimientos sociales, organizaciones de base y de la población en general en las decisiones que conciernen a su calidad de vida, el ejercicio de sus derechos y su bienestar general.

En materia jurídica, se evidencia asimismo una profunda transformación del Estado, al establecerse la misma

jerarquía para la Jurisdicción Ordinaria y la Jurisdicción Indígena Originario Campesina, que corresponde al nuevo contexto plurinacional y autonómico. Bajo este nuevo marco, los pueblos y naciones indígenas originarios campesinos aplicarán sus valores culturales a través de normas y procedimientos propios, respetando el derecho a la vida, a la defensa y demás derechos y garantías establecidos en el cuerpo constitucional. Por tanto, se abre la oportunidad para establecer diálogos interculturales, así como para recoger y socializar la información y los aprendizajes emanados del trabajo realizado por el UNFPA, orientado al ejercicio pleno de los derechos y el acceso a la justicia en igualdad de condiciones para hombres y mujeres, adultos mayores, jóvenes, niñas, niños y otras poblaciones en desventaja.

El nuevo Estado Plurinacional reconoce, a su vez, diferentes modalidades de organización económica: comunitaria, estatal, privada y social cooperativa, rescatando principios de complementariedad, reciprocidad, solidaridad, redistribución, igualdad, seguridad jurídica, sustentabilidad, equilibrio, justicia y transparencia, que forman parte de las concepciones de desarrollo de las organizaciones indígenas y campesinas, y hacen a la esencia del paradigma del "vivir bien". En ese marco, la política estatal vigente se caracteriza, entre otros aspectos, por la aplicación de mecanismos de redistribución, a través de transferencias condicionadas (bonos), como son la Renta Dignidad y los Bonos Juancito Pinto y Juana Azurduy. Como muestran diversos estudios, estos han contribuido al aplacamiento de los indicadores de pobreza absoluta del país, a una mejora de las condiciones de vida, y a un mayor acceso a bienes y servicios de primera necesidad para los grupos más pobres.

El nuevo contexto plantea, para todos los actores-incluida la cooperación internacional-, el desafío de nuevos mandatos que apuntan a la generación de políticas públicas de Estado para operativizar la Constitución Política del Estado, a la vez que demandan la construcción conjunta de nuevos paradigmas de relación, conducta política y convivencia social, y también la inversión en programas de igualdad de oportunidades para impulsar cambios en las relaciones de poder entre grupos, entre hombres y mujeres, y entre regiones y

13. Ministerio de Planificación del Desarrollo. Documento interno PDF: "La construcción del vivir bien. El contexto, enfoque y proceso de construcción".

culturas. Los nuevos mandatos aluden así a la necesidad de efectuar nuevos pactos políticos y sociales entre los diferentes actores, a fin de viabilizar la puesta en práctica de una carta magna que amplía los derechos y garantías para todas y todos los ciudadanos, en una apuesta hacia la construcción de una sociedad más incluyente y más equitativa, donde se profundice la democracia participativa. En ese sentido, y a partir de los avances constitucionales, se requiere dar respuesta concreta a una amplia gama de reivindicaciones históricas desde la diversidad, como la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, el derecho a una vida libre de violencia, el derecho y acceso universal a la salud y educación, oportunidades de trabajo digno para jóvenes y adolescentes, entre otros. Asimismo, resulta fundamental prestar atención a los nuevos temas y actores emergentes, que llegan al escenario con expectativas, demandas y propuestas. Con todo ello, también existe la necesidad de buscar puntos de encuentro a partir de diálogos interculturales que generen consensos y propuestas compartidas desde distintas identidades y realidades.

Por otro lado, con la aprobación de cinco leyes "estructurales" -Tribunal Constitucional Plurinacional, Órgano Electoral, Régimen Electoral, Órgano Judicial y Ley Marco de Autonomías y Descentralización- se abre la necesidad de una nueva forma de gestionar el Estado, distribuir el poder y articular los distintos proyectos autonómicos departamentales, regionales, municipales e indígenas. La reorganización del Estado es un proceso de largo aliento, que requiere de un fortalecimiento institucional, así como del diseño y la implementación de nuevos mecanismos y formas de participación y control social.

2.3 Desafíos de desarrollo y estrategias nacionales

2.3.1 Análisis general. Índices de desarrollo humano, género y pobreza.

En los últimos años, Bolivia ha llevado a cabo un fuerte proceso de cambio social, político y económico. Entre 1975 y 2007, Bolivia pasó de ocupar el puesto 57 de 82 países, al puesto 113 entre 177 países, en el ranking mundial del Índice de Desarrollo Humano (IDH).¹⁴ En ese período, el IDH pasó de un nivel de desarrollo humano medio bajo (0,512) a un nivel de desarrollo humano medio alto (0,729). Pese a la mejora en el índice de desarrollo humano, el país sigue manteniendo una distancia importante con otras naciones de la región.¹⁵ Según el informe de desarrollo humano (2010), el IDH de Bolivia se encuentra sólo por encima de Guatemala (0,704), Nicaragua (0,699) y Haití (0,532), y en un contexto más específico como el sudamericano, se aleja de las tendencias de desarrollo tanto económico como social, en la medida en que ocupa el último lugar.¹⁶

Bolivia sigue siendo uno de los países más pobres de Sudamérica. En 2007,¹⁷ el 60% de la población vivía en situación de pobreza, y el 38%, en extrema pobreza. La extrema pobreza era particularmente alta en la población indígena, en la cual llegaba al 61%, comparado con el 25% del resto de la población. Este hecho es especialmente importante, dado que se estima¹⁸ que entre 50% y 66% de la población es indígena, y que en el país existen 36 pueblos y naciones indígenas originarios campesinos. Bolivia presenta una de las distribuciones más desiguales de la región, con un coeficiente Gini¹⁹ de 0,6. Esto hace que el país siga siendo, al año 2009, uno de los cinco países más desiguales de América Latina junto con Brasil, Guatemala, Colombia y Honduras.²⁰

14. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) mide el logro promedio de un país o región en cuanto a tres dimensiones básicas del desarrollo humano: una vida larga y saludable, los conocimientos y un nivel de vida decente. El IDH contiene tres variables: la esperanza de vida al nacer, el logro educacional y el producto interno bruto per cápita real ajustado en dólares.

15. Informe Nacional sobre Desarrollo Humano del PNUD en Bolivia. "Los cambios detrás del cambio". Noviembre de 2010.

16. Informe Nacional sobre Desarrollo Humano del PNUD en Bolivia. "Treinta años de cambio social". Noviembre de 2010.

17. Informe de País del Fondo Monetario Internacional (IMF Executive Board Concludes 2009 Article IV Consultation with Bolivia) de 21 de enero de 2010.

18. Plan de Acción del Programa del País entre el gobierno de Bolivia y el Fondo de Población de las Naciones Unidas 2008-2012 (CPAP). Junio de 2008.

19. El Índice de Gini es un número entre cero y uno que mide el grado de desigualdad en la distribución del ingreso en una sociedad determinada. El índice tiene un valor de cero para una sociedad en la que cada miembro recibiera exactamente el mismo ingreso; y tiene un valor de uno si un miembro recibiera todo el ingreso y el resto no recibiera nada.

20. CEPAL, 2009. Panorama social de América Latina. Además el NHDR ubica a Bolivia en el primer puesto de desigualdad entre países de América Latina en el período 1995-2005. Véase PNUD, 2010. "Actuar sobre el futuro: romper la transmisión intergeneracional de la desigualdad".

Según el Informe de Desarrollo Humano de Género 2003, publicado por el PNUD Bolivia, "el Índice de Potenciación de Género (IPG) mide si las mujeres y hombres están en condiciones de participar activamente en la vida económica y política, y en la toma de decisiones. Mientras que el Índice de Desarrollo Relativo al Género (IDG) se centra en la ampliación de la capacidad, el IPG se refiere a la utilización de esa capacidad para aprovechar oportunidades en la vida" (PNUD 2002).²¹

El cuadro siguiente muestra un incremento progresivo a lo largo del período 2002-2007 tanto del IDH como del IDG, con un incremento de 0,037 entre 2004 y 2007 en el caso del IDH, y un incremento mayor, del 0,043, para el IDG. Esto estaría aludiendo a una menor "penalización" y, por ende, a menores desigualdades de género, aunque en todos los casos el IDG es menor al IDH.

Tabla 3: Índices de desarrollo humano, de desarrollo relativo al género y de potenciación de género 2004-2007

ÍNDICE	2002	2003	2004	2005	2007 ²²
IDH	0,681	0,687	0,692	0,697	0,729
IDG	0,674	0,679	0,687	0,691	0,728
IPG	0,524	0,525	0,499	0,500	0,511

Elaboración Propia. Fuente: Informes de Desarrollo Humano 2004-2009.

2.3.2 Situación sociopolítica y socioeconómica. Pobreza. Educación.

El ciclo programático 2008-2012 se caracteriza, sobre todo, por una situación política y social en profunda transformación, asociada a los cambios y reformas de la nueva visión de país, tras la promulgación de la nueva Constitución Política del Estado de febrero de 2009. Esta, entre otras cosas, otorgó más poderes al pueblo indígena originario campesino, reforzó el papel del Estado en la economía, y reconoció un Estado autónomo a nivel departamental, municipal e indígena, en un proceso continuo de descentralización administrativa. El mapa político y social del país se redibuja y reconfigura, de tal manera que se presencia la irrupción histórica de los movimientos sociales campesinos y originarios en el escenario político y en la gestión pública.²³

La actividad económica creció de manera sostenida entre 2006 y 2009, y la tasa de desempleo se mantuvo estable en ese período: paso de 8,0% el 2006 a 7,9% el 2009.²⁴ En cuanto a la situación económica en términos sociales y de pobreza, tras realizar una valoración positiva del desarrollo de la economía nacional, el informe del FMI destaca las políticas sociales implementadas, a partir de la redistribución equitativa de los excedentes, generados principalmente por la explotación de los hidrocarburos.²⁵

Entre 2000 y 2008, la pobreza moderada disminuyó en siete puntos porcentuales, y los efectos más fuertes se registraron en áreas rurales. La pobreza extrema tuvo una disminución mayor, pasando de 45% a 33% en el mismo período. La reducción de la pobreza extrema el último año puede explicarse, entre otros factores, por el impacto de las transferencias condicionadas y no

21. Salinas y Castro, 2009. "Análisis de cambios en la equidad de género en el período 2004-2008". Informe de consultoría. Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, Embajada del Reino de los Países Bajos.

22. El Informe de Desarrollo Humano 2009 presenta los índices de 2007.

23. Revisión de Medio Término del Programa de Cooperación. 2010.

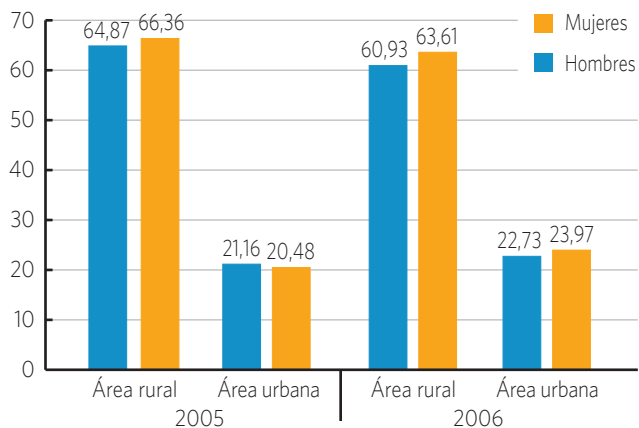
24. Fuente: CEPAL (2010). Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2009-2010. Santiago, Chile.

25. "The administration that took office in early 2006 has focused on expanding the social safety net and improving infrastructure. The government strategy has been to distribute the rents of the natural resource sectors through transfer programs, which are benefiting the poorest segments of the population". Extracto de "IMF Executive Board Concludes 2009 Article IV Consultation with Bolivia" de 21 de enero de 2010.

condicionadas a los hogares mediante subvenciones gubernamentales, como el Bono Juancito Pinto, Renta Dignidad y Bono Juana Azurduy. El impacto de estas políticas de carácter universal puede tener un importante grado de progresividad, al ser los sectores de población más pobres los más beneficiados.²⁶

En términos interdepartamentales, las diferencias son apreciables. En un extremo, Potosí y Chuquisaca registran los niveles más elevados de pobreza y desigualdad, con una incidencia de extrema pobreza de más del 60% y un índice de desigualdad de alrededor de 0,430. En otro extremo, Pando y Tarija registran los niveles de pobreza y desigualdad más bajos, con promedios de 30% en extrema pobreza.

Gráfico 2: Incidencia de la pobreza extrema por sexo y lugar de residencia



Fuente: Elaboración propia basada en datos del INE en Ministerio de Justicia-VGAG 2008

El gráfico precedente, que muestra la incidencia de la pobreza extrema en hombres y mujeres del área urbana y rural, evidencia una alta incidencia para las mujeres y hombres del área rural. Entre 2005 y 2006 la incidencia de la pobreza extrema en la población indígena se elevó de 47,4% a 48,8% pero disminuyó de manera significativa

en la población no indígena de 24,2% a 21,3% (UDAPE-MIMDM 2008). Además, estos porcentajes reflejan que la pobreza extrema en la población indígena es más del doble que en la población no indígena.²⁷

Los logros educativos de las últimas décadas se traducen en una movilidad educativa creciente, especialmente en los hogares más pobres. Entre 1976 y 2007, los años de escolaridad promedio de la población subieron de 4 a 9 años, aunque esta mejora se traduce en incrementos de distinta intensidad para diferentes grupos de la población, en términos urbano-rurales y también por departamento. Cabe resaltar, entre 2003 y 2008, un descenso leve en las tasas de abandono de escolaridad primaria de 4,8% a 4,6%, y en la escolaridad secundaria (de 8,1% a 7,2%), con un aumento en el nivel inicial (de 5,6% a 6,2%) y un mayor porcentaje de abandono general entre los hombres.²⁸

2.3.3 Sistema de salud y mortalidad materno infantil

El documento base de la norma nacional, referida al Modelo de Salud Familiar Comunitaria Intercultural del Ministerio de Salud y Deportes, presenta los siguientes indicadores:

- Un tercio de la población de niños de áreas rurales e indígenas, menores de tres años, tiene desnutrición crónica, equivalente al doble de la población de niños de la misma edad que viven en la ciudad. El 67% de los niños menores de tres años tiene anemia, y el 19%, déficit de vitamina A.
- Se perciben logros concretos en la reducción de la mortalidad infantil, de la niñez y materna, como resultado de ampliarse la cobertura institucional alcanzada por el Seguro Materno.²⁹ Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, aún existen altas tasas de mortalidad infantil.³⁰ Así se tiene una tasa de mortalidad infantil de 54 por mil nacidos vivos en el año 2003, de los cuales 27 mueren antes de cumplir los 28 días.

26. En el caso del Bono Juancito Pinto, se estima que el 70% de los beneficiarios pertenecen al 50% más pobre de la población. Véase: Del Granado et al, 2010. Generación, distribución y uso del excedente de hidrocarburos en Bolivia.

27. Salinas y Castro, 2009. "Análisis de cambios en la equidad de género en el período 2004-2008". Informe de consultoría. Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, Embajada del Reino de los Países Bajos.

28. Salinas y Castro, 2009. "Análisis de cambios en la equidad de género en el período 2004-2008". Informe de consultoría. Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, Embajada del Reino de los Países Bajos (Datos proporcionados por el Ministerio de Educación).

29. Mario Galindo Soza, 2010. El progreso invisible. El Seguro Universal Materno Infantil.

30. ENDSA 2003.

- El 7,5% de los niños muere antes de los cinco años, principalmente por enfermedades infecciosas prevenibles o curables.

La heterogeneidad de los indicadores de mortalidad en el territorio muestra que, en 2008, la mortalidad infantil en Potosí era de 101 por cada mil nacidos vivos, frente a 31 por mil en el departamento de Santa Cruz. Este departamento, junto con Chuquisaca, Tarija, Beni y Pando (42, 37, 39 y 47 por mil, respectivamente), se ubicaban por debajo de la mortalidad infantil nacional, registrada para la fecha en 50 por cada mil nacidos vivos.³¹

La mortalidad materna, de 229³² defunciones por cada 100 mil nacidos vivos (ENDSA 2003), es la más alta de América Latina, con un importante subregistro. La atención del parto institucional alcanza, en áreas urbanas, al 77,7% de las embarazadas, mientras que se reduce al 38,6 % en áreas rurales.³³ La población no cubierta se distribuye en el área rural y en las zonas urbano-marginales, y no accede a los servicios por carencia de recursos o por encontrarse lejos de los establecimientos de salud.

Plan Nacional de Salud Materna 2009-2015 y ENSA 2003 y 2008

En Bolivia, el riesgo de morir por causas vinculadas con el embarazo, parto o posparto es muy alto. El 45% de las mujeres embarazadas presentaron complicaciones, valor que se compara con un promedio internacional inferior al 15%. Las principales causas biológicas de la muerte materna son: hemorragias (33%), infecciones (17%) y aborto (9%). Las mujeres rurales presentan cuatro veces más probabilidades de morir por complicaciones del embarazo, parto y posparto, en relación con las urbanas (64,3% y 15,3%). En el 2000, el 53% de las muertes maternas se produjo en domicilio, aunque no menos relevante es que el 37% ocurrió en los servicios de salud. En cinco años, el porcentaje de partos atendidos por personal médico se ha incrementado del 56% al 66% en todo el país, aunque con grandes diferencias por área de residencia (87% urbano y 48%

rural) y por nivel de educación (35% sin educación y 97% con educación superior).

Según la ENSA 2008, el 60,4% de mujeres actualmente en unión usan algún método anticonceptivo; 34,6% utilizan un método moderno y el 26,1% uno tradicional. Si bien se ha incrementado el uso de métodos anticonceptivos, dicho incremento se registra en los métodos tradicionales. El uso de métodos modernos disminuyó de 34,9% (2003) a 34,6% (2008). Por otro lado, el 20% de las mujeres casadas o unidas refieren una necesidad insatisfecha de planificación familiar, lo que muestra un descenso respecto de las anteriores encuestas. Sin embargo, la necesidad insatisfecha sigue siendo mayor en las mujeres más jóvenes: 38 por ciento de las adolescentes (15 a 19 años), en comparación con apenas el 9% entre las mujeres de 45-49 años. Se observan diferencias importantes por departamento: la necesidad insatisfecha de planificación familiar apenas asciende a un 14 ciento en Tarija y Santa Cruz, en comparación con 29% en Potosí.

Plan Nacional de Cáncer de Cuello Uterino 2009-2015

En lo concerniente al cáncer de cuello uterino (CACU), Bolivia tenía, en 2002, la segunda tasa de incidencia (55 por 100.000 mujeres) y la tasa de mortalidad (30,4 por 100.000 mujeres) más elevada de América Latina. El CACU es una de las enfermedades más frecuentes en las mujeres de 35 a 64 años de edad. La tasa de incidencia es de 151,4 por cada 100.000 mujeres de este grupo de edad.

Informe del UNGASS

Con respecto al VIH-sida, el Informe del UNGASS³⁴ (2010) determina que la epidemia en Bolivia es de tipo concentrada y de bajo nivel, con una prevalencia de 0,05% en la población general y superior al 5% en poblaciones vulnerables, principalmente en el grupo GBT y en hombres que tienen sexo con hombres (HSH). Ello significa que 5 de cada 10.000 personas en Bolivia serían seropositivas. Los casos notificados entre

31. UDAPE-PNUD, 2010. Estado de Situación de los Derechos sociales de la Población Boliviana. Boletines de Desarrollo Humano en Bolivia 2010.

32. Según datos del ENSA de 2008 aún no oficializados la mortalidad maternal asciende a 310.

33. MSD Plan Nacional de Salud Integral para el niño niña de 5 años 2005-2008.

34. Período extraordinario de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas - VIH/SIDA

1989 y 2009 ascienden a 4.889. El 89% de los casos se concentran en el eje (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), y el 54% corresponde a Santa Cruz, dadas la concentración poblacional y la exposición a factores de riesgo.

Embarazo en adolescentes

Bolivia refleja la tendencia ascendente que se observa en toda la región con respecto al embarazo en adolescentes; es la única región en el mundo que presenta dicha situación. Así, el porcentaje de adolescentes alguna vez embarazadas tiende a subir con el tiempo; mientras que era de 14% en 1998 y de 16% el 2003, ascendió al 18% en 2008. En las áreas urbanas, se registra un promedio de 68 hijos por cada 1.000 mujeres adolescentes, en tanto que en las áreas rurales este promedio llega a 128, casi el doble. Más del 31% de las adolescentes del quintil más pobre son madres o se encuentran embarazadas, frente a menos del 8% de las adolescentes del quintil superior.

Las adolescentes alguna vez embarazadas con educación primaria (32%) son proporcionalmente ocho veces más que las que cursan educación superior (4%), y, además, tienen menos probabilidades de salir de la pobreza, especialmente cuando se repite el embarazo.³⁵

2.3.4 Progreso en los indicadores de los Objetivos del Milenio (ODM); en particular del ODM 5

En los últimos años, Bolivia ha realizado importantes esfuerzos para alinear sus políticas con el logro de los ODM, metas y objetivos considerados el punto mínimo de partida de cualquier logro en el ámbito social y productivo. A tal efecto, en 2001 se aprobó la denominada Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP), así como el CISE (Consejo Interinstitucional de Seguimiento y Evaluación de la EBRP), formado por la UDAPE (Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales), el INE y el Viceministerio de Participación Popular (VPP). En 2004 se creó el Comité Interinstitucional de las Metas de Desarrollo del Milenio (CIMDM), liderado por la UDAPE, con el INE y los

Viceministerios de Inversión Pública y Financiamiento Externo y de Presupuesto y Contaduría.

Objetivo 1: Erradicar la pobreza y la extrema pobreza

Los altos niveles de desigualdad, cuyo ritmo de disminución es inferior a lo requerido, no permiten prever el cumplimiento de una reducción a la mitad de los niveles establecidos en 1990. Sin embargo, según las previsiones de la UDAPE en 2005, los valores quedarán cercanos a los objetivos establecidos: indicadores de incidencia de pobreza extrema del 26,5% para el año 2015 (siendo meta de los ODM del 24,1%).

Objetivo 2: Educación primaria universal

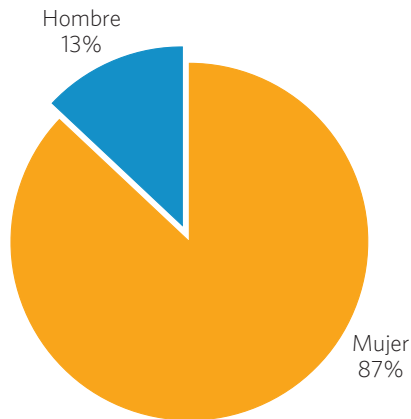
En la actualidad, la educación no es uno de los principales problemas del país en relación con el desarrollo. Según los últimos datos, (2005) la tasa de cobertura neta escolar se encuentra en el 97,1%, con una proyección de ascender al 99,1% en 2015. Por tal razón, su cumplimiento se considera altamente probable.

Objetivo 3: Igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer

La disparidad en Bolivia reside, principalmente, en las capacidades, el acceso a oportunidades y la participación económica y política, no en la educación. La igualdad de género está lejos de alcanzarse en lo económico, social y político. En los últimos años, en el terreno político se ha impulsado la mayor presencia de mujeres mediante mecanismos de reconocimiento de género, aunque subsiste el acoso político. Otras iniciativas gubernamentales han sido, por ejemplo, la implementación del Plan Nacional de Equidad de Género en 2001, del Plan Nacional de Lucha Contra la Violencia hacia la Mujer (el gráfico 3 ilustra que las mujeres son las principales víctimas de violencia intrafamiliar). El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades "Mujeres construyendo la nueva Bolivia para vivir bien" (2008) define como su visión que "En 2020 Bolivia reconozca el aporte de las mujeres al desarrollo del país, creándose las condiciones para una vida libre de violencia en razón de género".

35. Salinas y Castro 2011. "Diagnóstico del estado actual de la salud y los derechos sexuales y reproductivos en Bolivia". Informe de consultoría para la Embajada de Suecia. La información proviene de: Censo Nacional de Población y Vivienda INE 2001. Plan Estratégico Nacional de Salud Materna (2009-2015). Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2003 y 2008. Encuesta Nacional de la Adolescencia y Juventud, UNFPA 2009.

Gráfico 3: Porcentaje de víctimas de violencia intrafamiliar



Fuente: INE. 2009. Unidad de Análisis de Información Estadística de Género

Objetivo 4: Reducir la tasa de mortalidad de la infancia

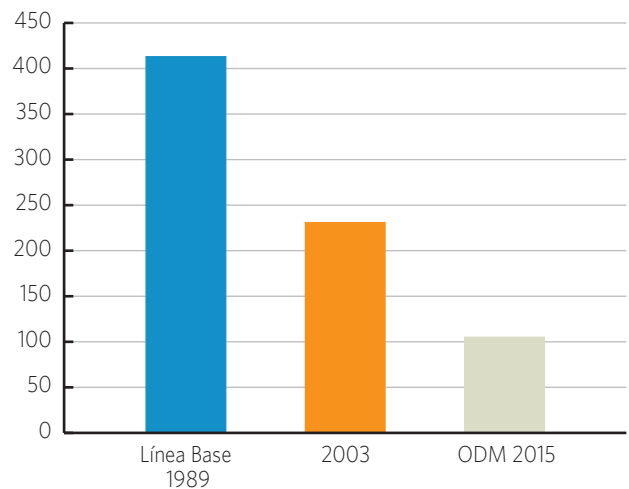
Desde el 2000 al 2005, se ha observado una aceleración en el mejoramiento de los indicadores, basada sobre todo en la implementación de políticas específicas como el Plan Estratégico de Salud (PES), así como el fortalecimiento del Sistema Nacional de Información de Salud (SNIS), o el ya implementado Seguro Básico de Salud como ampliación del Seguro Nacional de Maternidad y Niñez. En 2003, la tasa de mortalidad infantil (TMI) fue de 54 por cada 1000 nacidos vivos (sobre 89 por cada 1000 nacidos vivos en 1989). Medidas como la cobertura de la vacuna pentavalente en menores de 1 año (en 2003 fue del 80%) han contribuido en gran medida a esta reducción. A pesar de ello, es poco probable que se cumpla una TMI de 30 por cada 1000 nacidos vivos establecida como valor meta para el 2015.

Objetivo 5: Mejora de la salud materna

Los derechos sexuales y reproductivos se encuentran recogidos en el Art.66 de la nueva Constitución Política del Estado. En este sentido, se han realizado esfuerzos

importantes al respecto, como la implementación del Seguro Universal Materno infantil (SUMI-2003, que concentra o incrementa sus esfuerzos en el tratamiento de patologías asociadas a la salud de la mujer), el Programa Ampliado de Inmunizaciones (PAI), el Programa de Extensión de Coberturas (EXTENSA, que atenderá en áreas rurales, con promoción y prevención de enfermedades), el Plan Estratégico Nacional para mejorar el Salud Materna Perinatal y Neonatal Bolivia 2009-2015 y el Programa de Salud Sexual y Reproductiva 2009-2015.

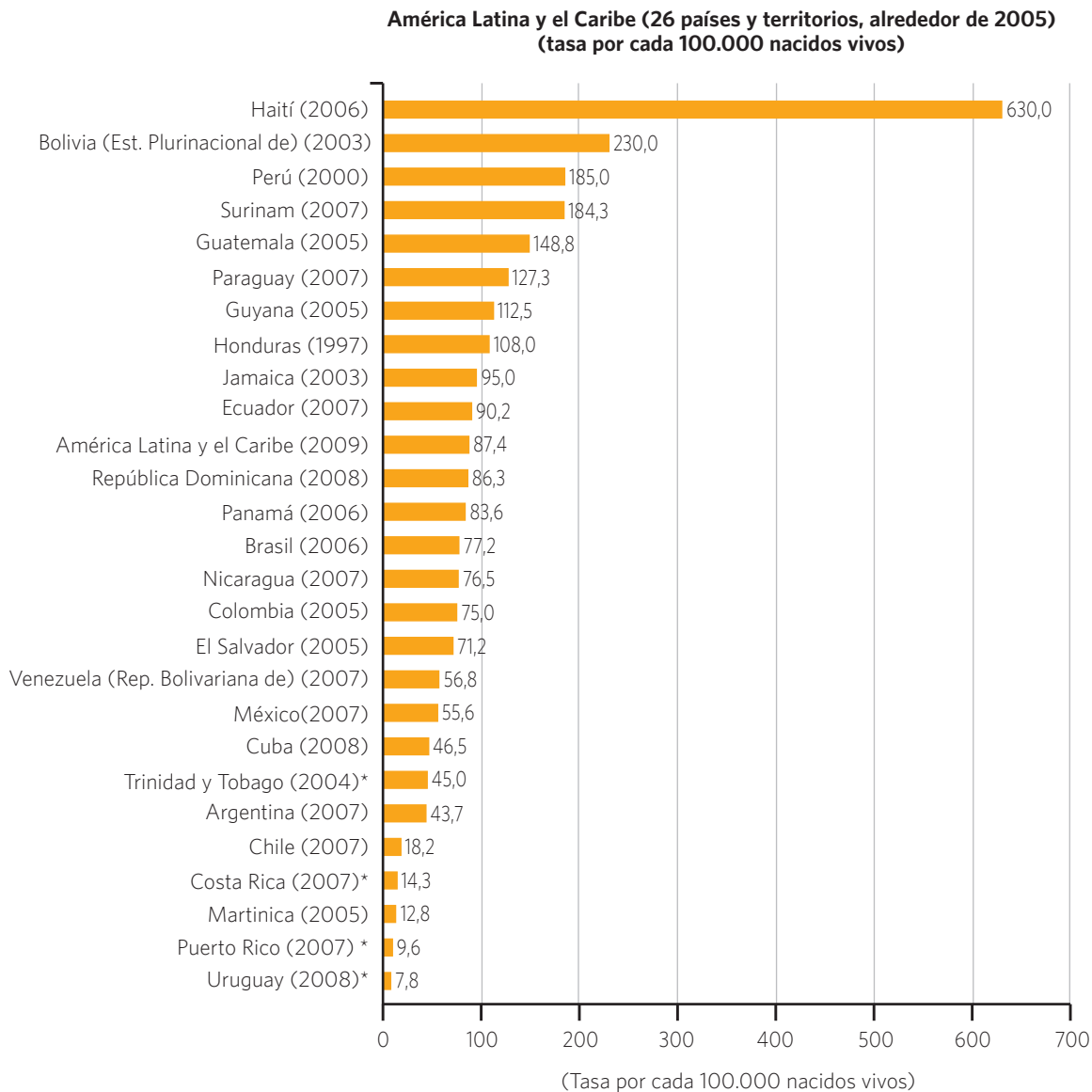
Gráfico 4: Tasa de mortalidad materna en Bolivia (por 100.000 nacidos)



En 2003 la tasa de mortalidad materna cayó a 229/100.000 nacidos vivos (416 en 1989), frente a un valor meta para 2015 de 104 (ver gráfico "Tasa de mortalidad materna en Bolivia). El logro dependerá de la profundización y ampliación de estos programas con un enfoque intercultural, y de la atención primaria de salud, mediante la cobertura de partos atendidos en centros salud.

Bolivia tiene una de las más altas cifras de mortalidad materna de la región, como se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 5: Tasa de mortalidad materna en América Latina y el Caribe. OMS



Lo anterior ocurre incluso pese a que el porcentaje de cobertura de controles prenatales (al menos cuatro controles) se ha incrementado radicalmente de un 31,9% en 1989 a un 72,3% en 2008.

No hay cifras oficiales sobre el número de abortos que reflejen la realidad de esta problemática en el país. Sin embargo, se cuenta con investigaciones que señalan que en el país se producen unos 100 abortos clandestinos por día, en condiciones que ponen en grave riesgo la salud de las mujeres en todo el país. La principal causa

de aborto es el embarazo no deseado (Plan Estratégico Nacional para Mejorar la Salud Materna, Perinatal, y Neonatal 2009-2015).

El CACU es una de las enfermedades más frecuentes en las mujeres de 35 a 64 años de edad. La tasa de incidencia asciende a 151,4 por cada 100.000 mujeres en este grupo de edad. La distribución del CACU es diferenciada en el país; los departamentos de Potosí y Oruro son los más afectados por esta patología, con tasas de incidencia de 93,5 y 60,9 por cada 100 mil mujeres, respectivamente, en 2002.³⁶

36. Información proveniente del Plan Estratégico Nacional de SSR (2009-2015) y del Plan Nacional de Prevención, Control y Seguimiento de Cáncer de Cuello Uterino (2009-2015).

Con respecto al uso de anticonceptivos, se ha duplicado de 30,3% en 1989 a 60,6% en 2008, con un incremento entre el 2003 y el 2008 en el uso de métodos tradicionales y un decrecimiento del uso de métodos modernos (34,6% utilizan un método moderno y el 26,1% uno tradicional). A su vez, la necesidad insatisfecha de planificación familiar ha disminuido al 20%, aunque se mantiene en un 38% entre adolescentes de 15 a 19 años.

Si bien la tasa de natalidad en adolescentes (15-19 años) ha descendido de 94,3 a 88,8 por mil habitantes en el período 1989-2008, el embarazo en adolescentes es un tema crucial, asociado con los abortos inseguros y con la mortalidad materna por esa causa. Se nota una mejora de los indicadores de salud materna entre 1989 y 2009 (ver tabla a continuación que presenta los avances para el ODM 5 a y b a nivel nacional).

Objetivo 5: Mejorar la salud materna			
Tasa de mortalidad materna (por cien mil nacidos vivos)	416 (1989)	229 (ENDSA 2003)	104 (meta ODM 2015)
Cobertura de parto institucional (en porcentaje)	33 (1996)	67 (2009)	70 (meta ODM 2015)
Tasa de uso de anticonceptivos (en porcentaje)	30,3 (1989)	60,6 (2008)	-
Tasa de natalidad entre las adolescentes (por mil habitantes entre 15-19 años)	94,3 (1989)	88,8 (2008)	-
Cobertura de atención prenatal (al menos 4 consultas, en porcentaje)	31,9 (1989)	72,3 (2008)	-
Necesidades insatisfechas en materia de planificación familiar (en porcentaje)	23,2 (1989)	20,2 (2008)	-

Fuente: *Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia. Sexto Informe de Progreso 2010*

Objetivo 6: Combatir el VIH-sida, la malaria y otras enfermedades.

En Bolivia, el VIH-sida se caracteriza por ser incipiente y concentrado; sin embargo, en los últimos años el número de casos notificados ha crecido de forma alarmante. En el año 2010, se registraron 1.287 casos, que corresponden al 21 % del total de casos notificados desde el inicio de la epidemia en 1984 (el total de casos llega a 6.176).³⁷ Esto no solo refleja un aumento en el número de personas que viven con el VIH, sino también una mejora en la detección y notificación de casos nuevos. La epidemia está concentrada en la población GBT, cuya tasa de prevalencia es del 12,7%. El 64% de las personas detectadas con el VIH tienen entre 15 y 34 años de edad. Otras infecciones de transmisión sexual

(ITS) como la sífilis, la infección chancroide, la gonorrea y la clamidiasis, tienen una incidencia más importante en la población. En cuanto a endemias más prominentes, cabe mencionar el mal de Chagas, la malaria y la tuberculosis, con una alta incidencia.

Situación nacional de los principales indicadores de seguimiento de los ODM en Bolivia

La tabla siguiente muestra la situación de los principales indicadores de los ODM en Bolivia en el orden nacional. Se percibe una mejora en todos los indicadores del ODM 5, pero no se cuenta con una meta (2015) para los indicadores correspondientes al ODM 5b (ver anexo 8: Indicadores de Demografía y Salud).

37. Programa Nacional de ITS VIH-sida.

Tabla 4: Principales indicadores de los ODM a nivel nacional para Bolivia

		ODM	BOLIVIA
ODM 1	Pobreza extrema (2009p)	24,1%	26,1*
	Desnutrición crónica (2008)	19,0%	20,3
ODM 2	Cobertura neta primaria (2008p)	100%	90,0
	Tasa término 8º primaria (2008p)	100%	77,3
ODM 3	Brecha género término 8º primaria (2008p)	0	-1,8
	Brecha género término 4º secundaria (2008p)	0	-1,4
ODM 4	Mortalidad niñez (2008)	43,1/mil nacidos vivos	63,0
	Tasa mortalidad infantil (2008)	27,3/mil nacidos vivos	50
	Cobertura 3ª dosis vacuna pentavalente en menores de 1 año (2009)	95,0%	84,5
ODM 5	Cobertura parto institucional (2009)	70,0%	67
	% Prevalencia uso de anticonceptivos (2008)	-	60,6
	Fecundidad adolescente 15-19 años	Nacimientos por mil mujeres	88,8
	% Cobertura atención prenatal (al menos en 4 consultas) (2008)	-	72,3
ODM 6	Prevalencia Sida (2009)	13,0 casos/millón habitantes	82,6
	Índice de parasitosis anual (IPA) de malaria (2009)	2,0/mil habitantes	2,8
	Gasto público ODM per cápita (2007)		US\$ 78 de promedio

* Dato Nacional más actualizado al disponible por Departamentos

Fuente: Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia. Sexto Informe de Progreso 2010

Diferenciación geográfica en la consecución de los ODM en Bolivia.

A nivel departamental, las desigualdades aún persisten en el ámbito geográfico. En la siguiente tabla se

representan con un código de colores las principales diferencias entre departamentos referidas a la consecución de los Objetivos del Milenio:

Tabla 5: Situación departamental de los principales indicadores de seguimiento de los ODM en Bolivia

ODM	Indicadores	Meta de los ODM 2015	Chuquisaca	La Paz	Cochabamba	Oruro	Potosí	Tarija	Santa Cruz	Beni	Pando
1	Pobreza (2001)	24,10%	61,5	42,4	39	46,3	66,7	32,8	25,1	41,1	34,7
	Desnutrición crónica	19%	26,3	20,6	24	28,5	38,5	11	7,1	12,1	10,3
2	Cobertura neta primaria (2008p)	100%	84,3	90,1	92	93,5	90,3	85,3	89	96,3	96,8
	Tasa de término de 8º primaria (2008)	100%	57,5	87,8	73,6	88,9	66,1	74,8	77,8	74,4	63,1
3	Brecha de género en el término de 8º primaria (2008p)	0	0	-1,6	-1,3	1,5	5,5	-7,0	-4,8	-3,8	-2,6
	Brecha de género en el término 4º secundaria (2008p)	0	-0,3	2,7	2,1	-2,5	4,5	-9,1	-5,1	-2,0	-0,3
4	Mortalidad en la niñez (2008)	43,1/mil nacidos vivos	56,0	81,0	85,0	69,0	126,0	48,0	46,0	56,0	62,0
	Tasa de mortalidad infantil (2008)	27,3/mil nacidos vivos	42,0	63,0	63,0	56,0	101,0	37,0	31,0	39,0	47,0
	Cobertura 3ª dosis vacuna pentavalente en menores de 1 año (2009)	95,0%	77,2	84,6	85,2	101,4	93,9	77,9	80,0	93,2	94,6
5	% Cobertura parto institucional (2009)	70,0	64,5	62,7	68,9	86,3	57,4	68,9	67,9	78,7	78,3
	% Prevalencia de uso de anticonceptivos (2008)	-	55,9	62,5	53,7	52,9	48,4	69,7	70,1	60,9	61,2
	Fecundidad adolescente 15-19 años (2008)	Nacim. por mil mujeres	81,1	63,8	89,2	80,4	112,2	79,8	107,2	145,7	145,7
	% Cobertura de atención prenatal (al menos en 4 consultas) (2008)	-	82,7	63,9	69,2	68,0	65,1	82,9	84,3	77,8	85,1
6	Prevalencia de sida (2009)	13,0 casos/millón hab.	14	34	149	58	0	44	148	0	0
	Casos reportados de malaria (2009)	-	88	547	72	0	114	1.252	1.187	5.067	1.416
.	Gasto público en ODM per cápita (2007)	US\$ 78 de promedio	71,5	67,7	71,3	90,4	92,1	179,3	60,2	101,9	285,0

Fuente: Objetivos de desarrollo del Milenio en Bolivia. Sexto Informe de Progreso 2010

El código de colores indicado en la tabla resume el posicionamiento de cada departamento con respecto a los Objetivos del Milenio establecidos para 2015. Para algunos indicadores de los ODM no se han establecido metas (como sería en los casos del ODM 3, el ODM 5b y el ODM 6b), por lo cual no es posible analizar el valor departamental en relación con el objetivo meta. Estos casos, en los que no hay un valor meta, no se han coloreado.

Nota:

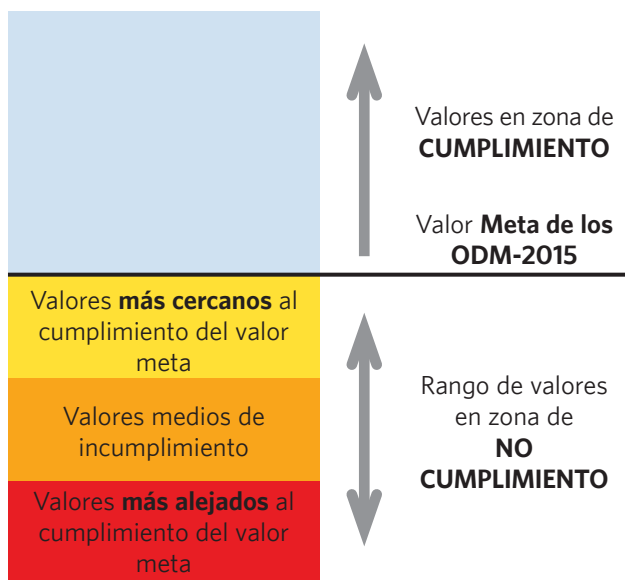
La metodología seguida para cada indicador que cuenta con un valor meta para 2015 ha sido la siguiente:

1) Para cada indicador de seguimiento que cuenta con un valor meta, se ha establecido un rango de incumplimiento, definido este como la diferencia entre a) el valor departamental más alejado del valor meta previsto para 2015, y b) este último valor meta del ODM en 2015.

2) A partir de esta diferencia, de este rango de incumplimiento, los valores asociados a cada departamento se clasifican en intervalos (o colores), equivalentes al reparto en partes iguales (en este caso tres) del rango anteriormente definido.

Con ello, se diferencia de forma sencilla:

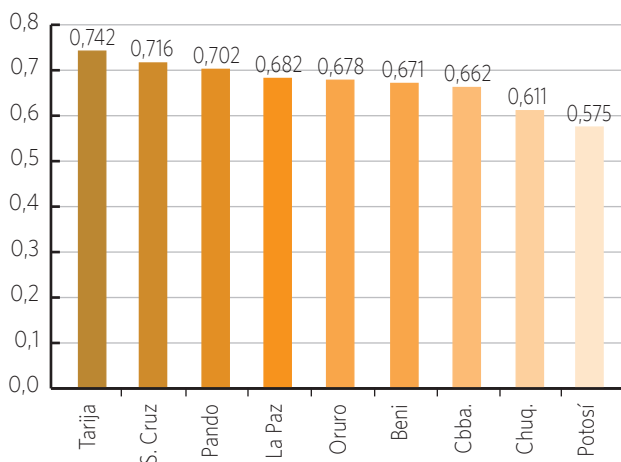
- a) El tercio próximo al valor meta (amarillo), cercano al valor a cumplir según el valor meta de Objetivo del Milenio para 2015.
- b) El tercio más alejado del valor meta (rojo), sobre el que se necesitará de más apoyo y actuaciones para conseguir el valor meta del ODM en 2015.
- c) Entre los anteriores, el tercio central del rango de incumplimiento (naranja), que correspondería a un estado intermedio.



Análisis de la situación departamental: Progreso de los ODM

Potosí resulta ser, en todo el ámbito nacional, el departamento con mayor número de necesidades todavía insatisfechas con miras a la consecución de las metas fijadas para el 2015. Esto concuerda con los datos del Índice Departamental de Desarrollo Humano existentes a la fecha,³⁸ en el cual Potosí resulta ser el departamento con el índice más bajo de desarrollo humano. Cabe resaltar que, en 2007, el departamento con mayor índice de desarrollo humano (Tarija) tenía un IDH 1,3 veces mayor que el departamento con menor índice de desarrollo humano (Potosí).

Gráfico 6: Índice de Desarrollo Humano desglosado por departamento, año 2007



Fuente: Informe Nacional sobre Desarrollo Humano del PNUD en Bolivia. "Los cambios detrás del cambio". Noviembre de 2010.

Para el ODM 1, Potosí y Chuquisaca son los departamentos más rezagados en cuanto a avances hacia la meta de los ODM para el 2015, mientras que Tarija, Santa Cruz, Beni y Pando han alcanzado la meta para uno de los indicadores del ODM. Con respecto a la consecución del acceso universal a educación primaria, la tasa de cobertura neta es elevada y no presenta marcadas diferencias de género en el promedio nacional.³⁹

La mortalidad de la niñez (ODM4), permanece aún alta con respecto al valor meta y a otros países de la región.

38. "Los cambios detrás del cambio". Informe Nacional sobre Desarrollo Humano de PNUD, noviembre de 2010.

39. UDAPE, con información del SIE-ME

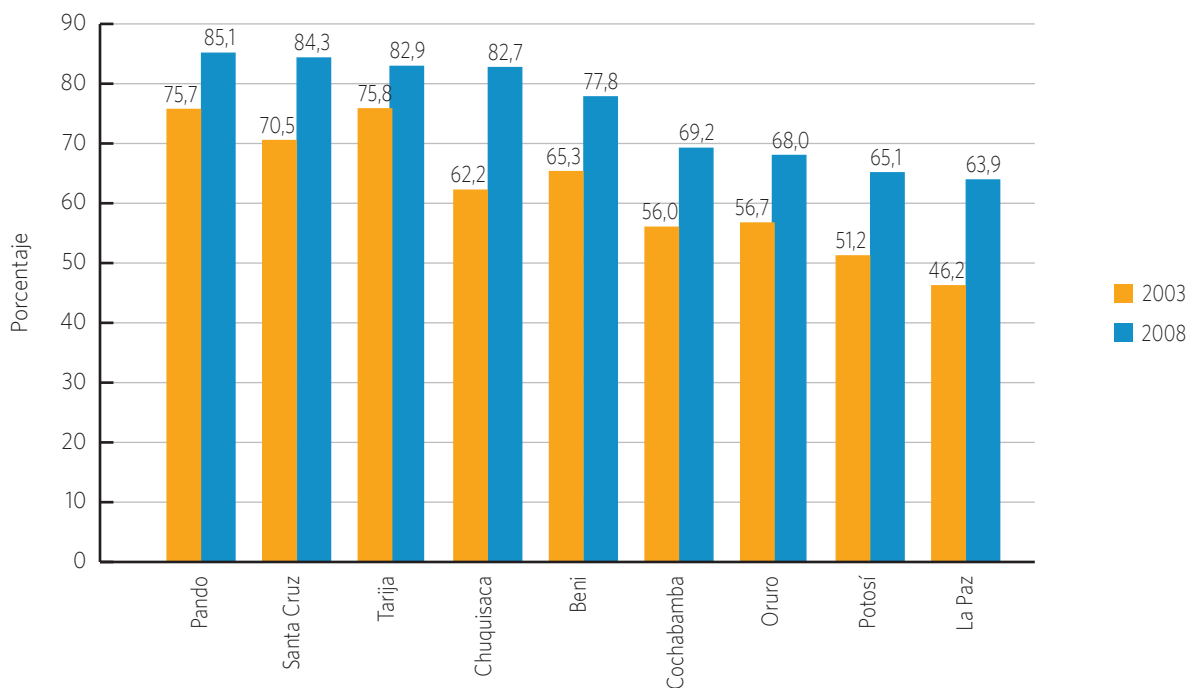
Pese a ello, la tendencia descendente a la reducción, sostenida en los últimos años, permite esperar que se alcance el valor proyectado para 2015. A nivel departamental, subsisten grandes disparidades, por lo cual deberían diferenciarse los esfuerzos requeridos para cada uno de ellos. A tono con lo establecido en el IDH, Santa Cruz y Tarija presentan las tasas de mortalidad más bajas, mientras que Potosí presenta un alto índice de mortalidad asociado a los altos niveles de pobreza.

El ODM5 resulta ser, junto con el ODM1, el más difícil de alcanzar para 2015. Oruro, Beni y Pando ya han alcanzado la meta del 70% de cobertura de parto institucional fijada para el 2015, mientras que el resto de departamentos (especialmente Potosí) deberán cerrar

la brecha en los próximos años. Los departamentos de La Paz, Potosí, Oruro y Cochabamba tienen una cobertura de atención prenatal que no supera el 72% nacional. El resto de departamentos del país se encuentra por encima de la media nacional.

El uso de anticonceptivos en Bolivia es menos generalizado que en el resto de los países de la región. Tarija y Santa Cruz son los departamentos con más alta prevalencia, mientras que Oruro y Potosí son los de más baja prevalencia de uso de anticonceptivos. En cuanto a la fecundidad adolescente en mujeres de 15 y 19 años, Beni y Pando son los departamentos con índices más elevados, y La Paz, el de más baja fecundidad adolescente.⁴⁰

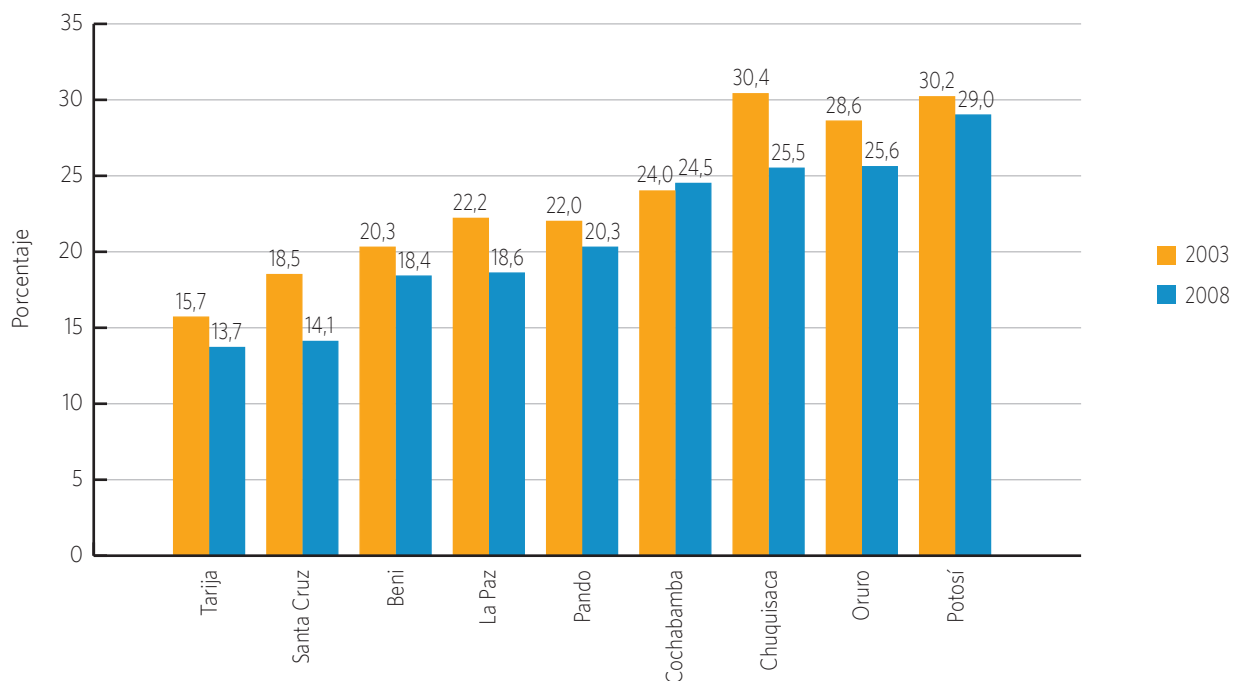
Gráfico 7: Cobertura de atención prenatal por departamento, 2003-2008



Fuente: UDAPE. Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia. Sexto Informe de Progreso 2010. UDAPE

40. Objetivos de desarrollo del Milenio en Bolivia. Sexto Informe de Progreso 2010.

Gráfico 8: Evolución de la prevalencia de uso de anticonceptivos por departamento, 2003-2008



Fuente: UDAPE. Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia. Sexto Informe de Progreso 2010. UDAPE

En cuanto a la prevalencia del VIH-sida, se concentra principalmente en las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz, que representan el 89% de los casos notificados. Con respecto a los casos de parasitosis de malaria, el departamento de Beni es el más endémico, y representa el 52% del total de casos reportados en el nivel nacional. La Paz, Tarija, Pando y Santa Cruz representan las otras zonas con mayor número de casos reportados.

2.4 El papel de la cooperación al desarrollo en el país

La cooperación internacional en Bolivia se clasifica en cuatro categorías: 1) las instituciones multilaterales, formadas por los Bancos de Desarrollo y otras instituciones que cuentan con una organización administrativa independiente; 2) Las agencias de cooperación bilateral, compuestas por los países que están presentes en Bolivia; 3) las agencias del Sistema

de las Naciones Unidas que trabajan en Bolivia y; 4) los países miembros de la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo, también denominada Cooperación Sur-Sur.

La cooperación internacional se relaciona con el gobierno boliviano en el marco de la Declaración de París y del Plan de Acción de Accra, coordinada por el GruS (Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia), cuyo objetivo es monitorear y evaluar en forma conjunta con el gobierno el cumplimiento de los acuerdos antedichos, a fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los ODM.

Según la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) y el Banco Mundial,⁴¹ Bolivia recibió, en concepto de asistencia para el desarrollo, recursos financieros netos por un total de 1.831 millones de dólares durante el período 2007-2009. En 2007, recibió 477 millones; en 2008, la asistencia subió a 628 millones, y en 2009 alcanzó los 726 millones. La asistencia bilateral

41. <http://www.oecd.org/dataoecd/56/6/1867487.gif>

representó el 27% de los recursos totales en 2007, el 79%, en 2008 y el 66%, en 2009. Estados Unidos desembolsó un promedio de 113 millones dólares en el 2008-2009,⁴² seguido de España con 98 millones, el Banco Interamericano de Desarrollo con 75 millones, la Unión Europea con 61 millones, Alemania con 50 millones y, en el décimo lugar, Suecia con 29 millones. Algunos de los donantes se retirarán de Bolivia en los próximos años (Holanda, Dinamarca).

Casi el 60% de la asistencia bilateral en el 2008-2009 se destinó a los sectores sociales: 10% a la educación, casi 8% a la salud y población y 40% a otros sectores sociales. El restante 40% se distribuyó en infraestructura económica y servicios, producción, ayuda humanitaria, deuda, programa de asistencia, etc.

Tabla 6: Ayuda oficial al desarrollo 2007-2009 (OCDE-CAD)

Ayuda oficial al desarrollo	2007	2008	2009
Ayuda oficial: recursos netos (millones US\$)	477	628	726
Porcentaje de asistencia bilateral (recursos brutos)	27%	79%	66%
Recursos netos / Ingreso Nacional Bruto	3,8%	3,9%	4,4%

<http://www.oecd.org/dataoecd/56/6/1867487.gif>

Fuentes:

<http://www.oecd.org/dataoecd/56/6/1867487.gif>

<http://www.pnud.bo/webportal/AcercadeIPNUD/EIPNUDeNumeros/Contribucionpordonante.aspx>

Plan de Acción del Programa de País para Bolivia 2008-2012. Unicef

Ayuda oficial al desarrollo 2008-2009: Donantes (en millones de dólares)	
Estados Unidos	113
España	98
IDB	75
Instituciones de Unión Europea	61
Alemania	50
Holanda	43
Dinamarca	35
Japón	35
IDA	29
Suecia	29
UNICEF	15,7
UNFPA	2,5
PNUD	2,5

42. Estados Unidos cesó la asistencia a Bolivia en 2010.

Estrategias de Respuesta a Nivel Programático

3.1 La estrategia del UNFPA en Bolivia

La asistencia del UNFPA en el primer Programa de País (1991-1997) tuvo un presupuesto de 13,9 millones y el objetivo de asistir al gobierno en sus esfuerzos de reducir la mortandad infantil y materna, y disminuir la tasa de embarazo adolescente, como así también fortalecer las capacidades nacionales para planificar e implementar políticas de población. Al comienzo de este ciclo, la visibilidad de la temática de salud sexual y reproductiva, y planificación familiar, era muy baja en Bolivia y de alta sensibilidad social y política.

El segundo Programa de País (1998-2002), con un presupuesto de 12 millones, tuvo como objetivos en el área de salud reproductiva incrementar el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos, y aumentar los niveles de educación en este tema, mejorar el acceso a servicios de calidad de SSR y solidificar el compromiso político y social con los temas de derechos e igualdad de género. En el área de población y estrategias de desarrollo, el programa se propuso fortalecer el conocimiento y la capacidad para integrar la dimensión de población en los procesos de toma de decisión a nivel nacional y descentralizado.⁴³

El tercer Programa de País (2003-2007), con un presupuesto de 12 millones, se insertó en el marco del MYFF⁴⁴ y tuvo tres componentes: población y estrategias de desarrollo, salud reproductiva (SR) y género. Este ciclo programático se caracterizó por una difícil

situación política y social durante la cual hubo cuatro sucesiones presidenciales, y que culminó con la elección del actual presidente, Evo Morales, en 2006. Ante este proceso de continuo cambio político, y en consonancia con el proceso de reforma constitucional, el programa se armonizó a medio término con el nuevo Plan de Desarrollo Nacional redactado en 2006, para que tuviera en cuenta las prioridades y necesidades del nuevo gobierno. En él, como prioridad, se destacó la promoción de los derechos humanos, incluidos los derechos de los pueblos indígenas.⁴⁵

3.2 Descripción del Programa de País para Bolivia 2008-2012

El cuarto Programa de País ha sido afectado por varios factores; principalmente, la inestabilidad social interna, las tres sucesiones presidenciales al final del ciclo anterior, los referendos sobre la autonomía regional y la propiedad de los recursos naturales, la elección presidencial del 2006, y el proceso de reforma constitucional. Así, de forma armonizada con las prioridades definidas por el gobierno en su Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en otros planes sectoriales, y con los procesos programáticos conjuntos de Naciones Unidas (Evaluación Común de País 2006 y MANUD), se elaboró el nuevo Programa de País para el ciclo que se evalúa.

43. UNFPA Proposed Projects and Programmes Bolivia DP / FPA / BOL / 2 1998.

44. Multi-year funding framework (marco de financiamiento multianual).

45. UNFPA Country Programme Document for Bolivia DP / FPA / CPD / BOL / 4, 2007.

Diagrama 3: Escala de tiempo de los documentos estratégicos clave y la evaluación del Programa de País

Documentos estratégicos	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Plan Nacional de Desarrollo - PND (2006 - presente)	←											
MANUD (2008-2012)			←					→				
Programa de País (Cuarto ciclo) (2008-2012)			←					→				
Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades (2008)			←									
Constitución Política del Estado (2009)				←								
Cinco leyes estructurales (2006 - presente)				←								
Plan Estratégico Nacional de Salud Sexual y Salud Reproductiva (2009-2015)				←					→			
Plan Estratégico Nacional para Mejorar la Salud Materna Perinatal y Neonatal (2009-2015)				←					→			
Plan Nacional de Prevención, Control y Seguimiento al Cáncer de Mama (2009-2015)				←					→			
Plan Nacional de Prevención, Control y Seguimiento al Cáncer de Cuello Uterino (2009-2015)				←					→			
Plan Nacional para la Salud Integral de la Adolescencia y Juventud (2009-2013)				←					→			
Evaluación del Programa de País (2008-2011)			←		→							
MANUD (2013-2017)								←				
Programa de País (Quinto ciclo) (2013-2017)								←				

En términos generales, el Programa de País tuvo como objetivo básico plantear una línea de trabajo dirigida al logro de los objetivos de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo y de los Objetivos del Milenio, así como los compromisos e instrumentos internacionales firmados por Bolivia. El programa enfatiza la importancia de la apropiación y el liderazgo nacional, el desarrollo de capacidades, el fomento de asociaciones multisectoriales y el valor de una respuesta unificada de parte del Sistema de las Naciones Unidas.

Siguiendo las áreas prioritarias de apoyo del nuevo Plan Estratégico del UNFPA, el Plan de Acción del Programa de País identificó tres áreas de intervención:

- a) Población y desarrollo
- b) Salud sexual y reproductiva y derechos
- c) Igualdad entre los géneros

El Plan de Acción también identificó cinco estrategias: 1) incidencia política con tomadores/as de decisión en los distintos ámbitos; 2) movilización y participación de adolescentes, jóvenes y mujeres en torno a sus derechos; 3) investigación en ámbitos académicos, estudios post censales y post ENDSA; 4) desarrollo de capacidades en poblaciones meta; alianzas estratégicas con agencias del Sistema de las Naciones Unidas, grupos organizados, ONG; 5) seguimiento y vigilancia a las acciones desarrolladas.

Asimismo, el Plan de Acción reconoció la importancia de validar nuevos enfoques a través de experiencias de aprendizaje e innovación, tomando como referencia las experiencias de otros países, como así también la promoción de la cooperación Sur-Sur destinada a fortalecer capacidades locales y a compartir mejores prácticas.

En cuanto a los niveles y las áreas geográficas de intervención, se definieron actuaciones a nivel nacional, departamental y local, priorizándose los departamentos de La Paz, Beni, Cochabamba, Chuquisaca y Potosí. Los criterios de selección estuvieron asociados a las altas tasas de mortalidad materna, tasa global de fecundidad, prevalencia del uso de anticonceptivos, analfabetismo, pobreza e incidencia de VIH-sida, entre otros factores. También se previeron acciones focalizadas en espacios descentralizados, como el caso de la prevención del VIH y las EPS en Santa Cruz, y la formación de personal obstétrico en Tarija.

La población meta identificada fue: a) mujeres, priorizando indígenas tanto de áreas rurales como urbano-periféricas y víctimas de violencia; así como b) adolescentes y jóvenes, con énfasis en la prevención del VIH-sida, el embarazo no planificado y la violencia de género.

3.3 Respuesta del Sistema de las Naciones Unidas/ UNFPA

Como punto de partida del proceso de planificación, y respuesta unificada y armonizada de las diferentes agencias de las Naciones Unidas en Bolivia, y, con acuerdo del gobierno, se realizó la Evaluación Común de País en noviembre de 2006. Mediante la Evaluación, resultado de un proceso de participación de diferentes actores, se identificaron los principales retos del desarrollo, se examinó el progreso de los ODM en Bolivia, y se analizaron las áreas prioritarias de apoyo para el sistema de las Naciones Unidas. La Evaluación se realizó en un contexto particular de la historia democrática boliviana, tras la elección de un nuevo gobierno, cuando surge un nuevo modelo de desarrollo expresado en el Plan Nacional de Desarrollo: "Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para vivir bien". Al mismo tiempo, Bolivia se encontraba en proceso de redactar una nueva constitución política para el país.

Posteriormente, se elaboró el Marco de Asistencia para el Desarrollo (MANUD/UNDAF)⁴⁶ (2008-2012), basado en la Evaluación Común de País, que tomó en cuenta las ventajas comparativas del Sistema, los mandatos de las agencias y las prioridades de desarrollo identificadas por el gobierno boliviano. Las áreas de cooperación alineadas con las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo fueron las de tipo político-institucional, social, medioambiental y de recursos naturales, y económico. El Marco previó que los mecanismos de implementación y coordinación para la aplicación del MANUD se realizaran a través del Equipo de País. El Equipo está formado por los representantes de agencias, fondos y programas, con el apoyo del Comité Técnico Interagencial, formado por oficiales de las agencias residentes. El instrumento que se previó utilizar para la ejecución de las intervenciones propuestas es el Plan Anual de Trabajo del Coordinador Residente, que incorpora la participación de las agencias no residentes. El Marco previó también la coordinación del trabajo a través de diferentes grupos temáticos de análisis, que

trabajan en temas asociados a género, interculturalidad, emergencias, administración, comunicación, desnutrición y VIH-sida.⁴⁷

En base al MANUD, el UNFPA elaboró el Documento del Programa para Bolivia⁴⁸ que representa la contribución del UNFPA a los objetivos y resultados esperados por el Sistema de las Naciones Unidas.

La respuesta programática del UNFPA se concreta en el Plan de Acción del Programa de País, acordado y firmado entre el UNFPA y el gobierno en junio de 2008, y en línea con las áreas prioritarias del Plan Nacional de Desarrollo y planes sectoriales. El Plan de Acción alinea al programa bajo el MANUD e introduce un marco de resultados. El Plan también establece directrices para su monitoreo y evaluación. Una de las debilidades del documento es que no identifica líneas de base⁴⁹ que puedan utilizarse para el seguimiento y la evaluación de los productos y resultados esperados. El Plan de Acción no fue ajustado después de la Revisión de Medio Término realizada a finales de 2010.

Cabe mencionar que, una vez aprobado el Documento de Programa y antes de aprobarse el Plan de Acción, a nivel corporativo se aprobó un nuevo Plan Estratégico⁵⁰ del UNFPA para el período 2008-2011 (julio 2007), que estableció la dirección estratégica para la organización y tres áreas temáticas principales de actuación interrelacionadas. El Plan Estratégico resalta los principios del sentido de identificación nacional y liderazgo nacional por parte de los países y comunidades donde se ejecutan los programas, el fomento y el desarrollo de capacidad nacional institucional y de sistemas para organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, y el fomento de asociaciones multisectoriales de desarrollo para posicionar el programa de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD).

El esquema de flujo del ciclo programático, inserto a continuación, ilustra el proceso de planificación y respuesta del UNFPA como parte de la respuesta

46. UNDAF, según sus siglas en inglés.

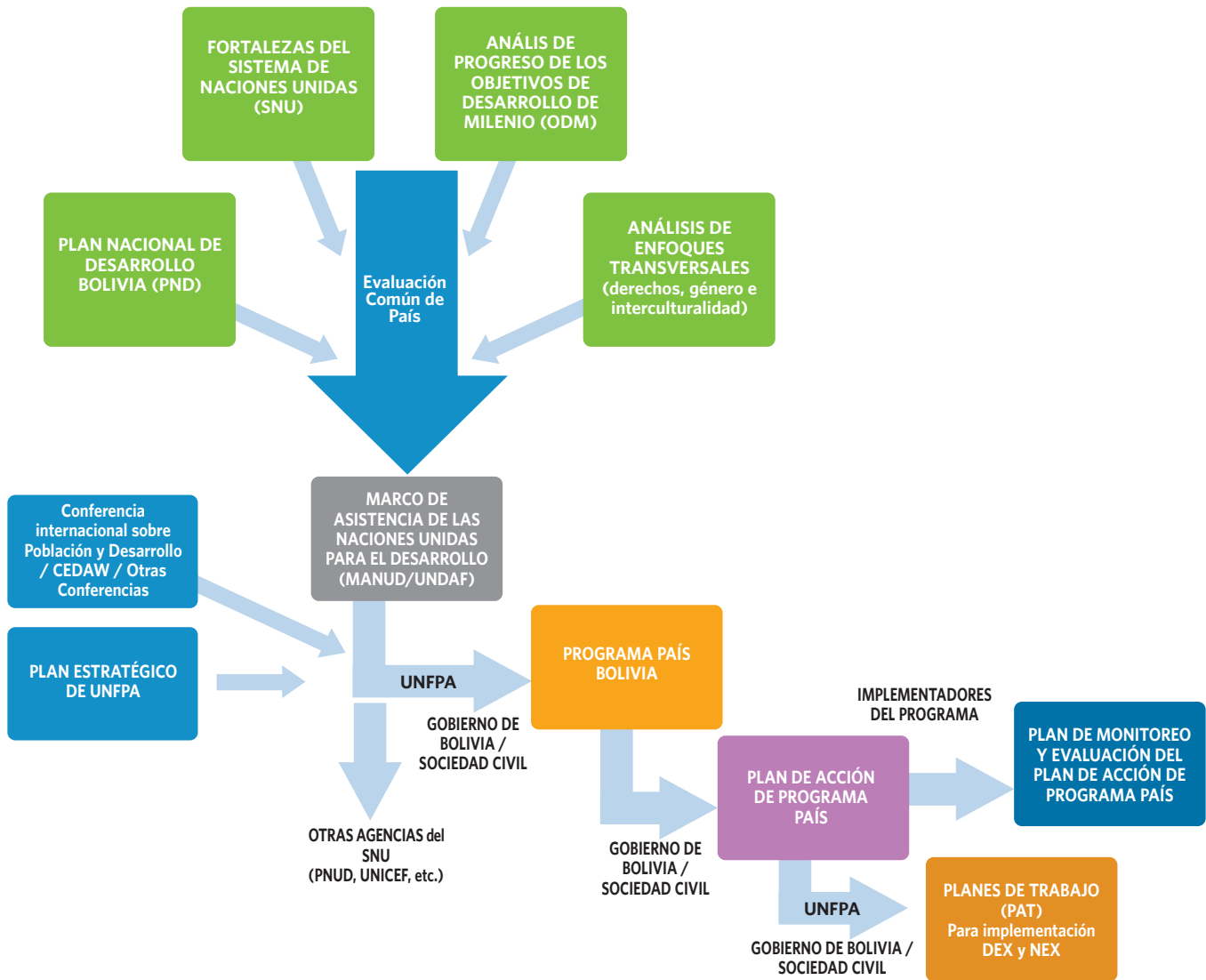
47. Marco de Asistencia para el Desarrollo 2008-2012. La Paz, febrero de 2007.

48. Aprobado el 23 de setiembre de 2007.

49. La limitación del documento está asociada a la no disponibilidad de datos de la ENDSA 2008, que recién fue dada a conocer por el Ministerio de Salud el año 2010, ya que estas encuestas forman parte esencial de la construcción de Línea de Base/ Final en los Programas de País.

50. DP/FPA/2007/17.

Diagrama 4: Esquema de flujo del ciclo programático



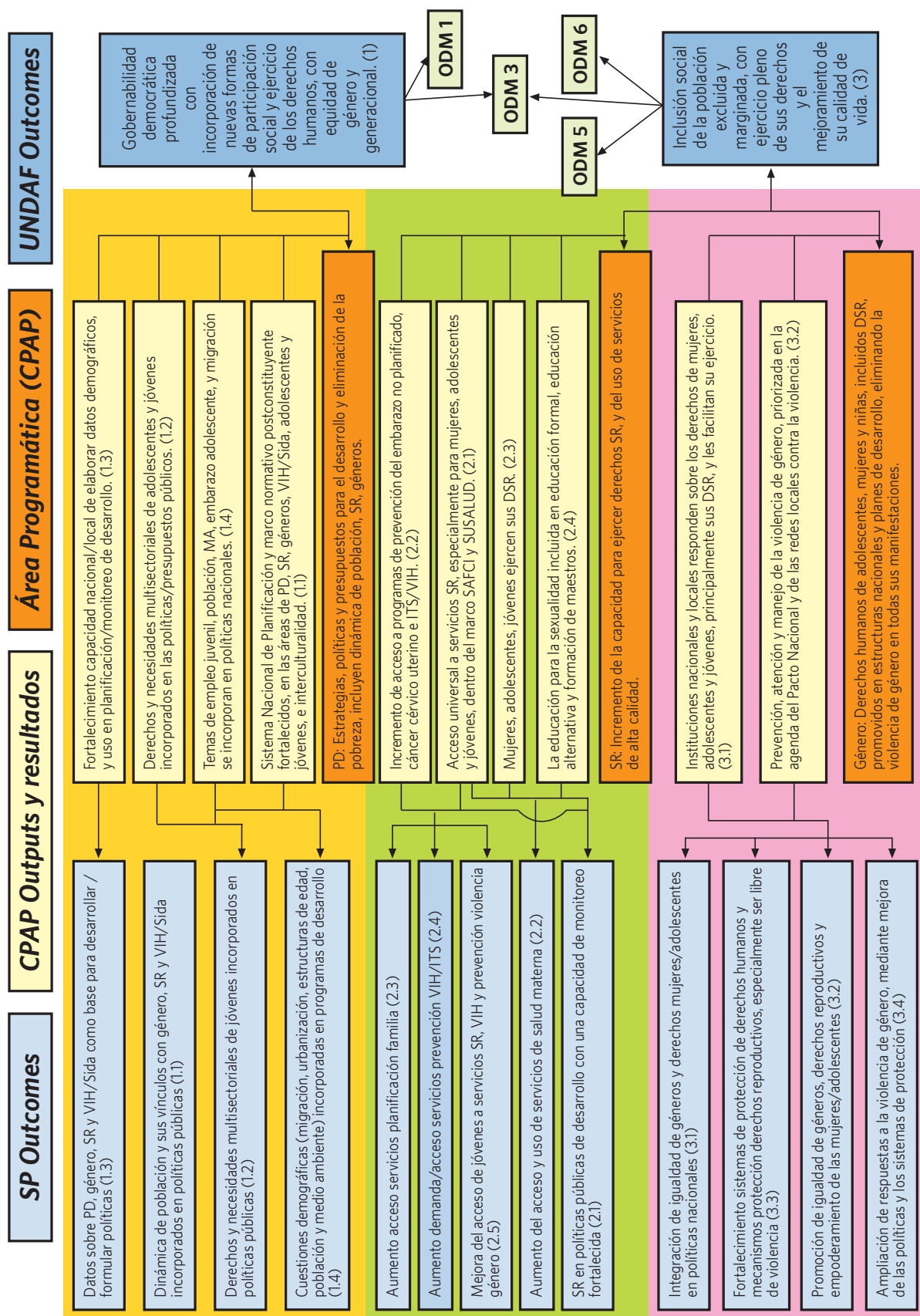
3.3.1 Lógica de la intervención: Diagrama de efectos

El diagrama de efectos que se incluye a continuación ilustra la secuencia programática completa que lanza la respuesta estratégica y programática del UNFPA. Representa la lógica de las intervenciones en Bolivia

tomando como base los documentos programáticos: el Plan Estratégico del UNFPA, el MANUD y el Plan de Acción del Programa de País.⁵¹ El diagrama de efectos no refleja toda la lógica de intervención sino solo su parte superior (la del nivel de los efectos).

51. Para la realización del diagrama se ha tomado como punto de partida el criterio de codificación de los "proyectos" realizados según su referencia en el sistema ATLAS. Sin embargo, limitaciones de Atlas como el hecho de que no se permitan en términos de codificación múltiples conexiones, o la existencia de ciertas incoherencias (código ID Atlas-resultado SP / Producto CPAP), han llevado a modificar vínculos exclusivamente basados en términos de codificación hacia un análisis basado en el criterio aproximativo de la descripción de cada actividad registrada.

Diagrama 5: Efectos del período 2008-2010



3.3.2 Organización e información financiera del programa del UNFPA

Durante el período evaluado (2008-2010), la Oficina ha experimentado varias modificaciones en su estructura organizativa, a la vez que ha habido una evolución en el origen de recursos, tipo de implementación (paso de ejecución nacional a ejecución directa en algunas instancias) e incremento en el número de contrapartes implementadoras.

El Ministerio de Planificación del Desarrollo es el Organismo Nacional de Coordinación a través del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, que coordina la asistencia del UNFPA en Bolivia. Los Ministerios de Planificación del Desarrollo, Salud y Deportes y Justicia lideran los componentes de población y desarrollo, salud sexual y reproductiva e igualdad entre los géneros, respectivamente.

La ejecución del Programa de País se hace principalmente a través de Planes Anuales de Trabajo acordados entre la Oficina y las contrapartes del gobierno, como así también la sociedad civil, que ejecutan las actividades planificadas. La tabla siguiente ilustra el número de PAT durante el período 2008-2010 por área focal: las áreas correspondientes a igualdad entre los géneros y a población y desarrollo han visto un leve incremento en el número de PAT entre 2008-2010, mientras que el área de salud sexual y reproductiva muestra un incremento del 600% ya que pasó de 5 a 30 PAT entre 2008 y 2010.

Tabla 7: Cantidad de PAT (Oficina de País)

Área Focal	2008	2009	2010	Total 2008-2009
Igualdad entre los géneros	3	6	7	16
Población y desarrollo	2	5	6	13
Salud sexual y reproductiva	5	15	30	50
Total	10	26	43	79

Además de las intervenciones acordadas en los PAT, la Oficina ejecuta el programa mediante la modalidad de ejecución directa (DEX). La adopción de esta modalidad

se explica principalmente por la necesidad de garantizar un flujo adecuado de recursos para el logro de las actividades y resultados, sin que se vea afectado por limitaciones institucionales o burocráticas. En otros casos, se utiliza la modalidad DEX cuando los socios para la ejecución no tienen personería jurídica o cuando demuestran no tener capacidad suficiente para la ejecución de fondos.

Es importante mencionar que la cartera de intervenciones contenida en Atlas y reflejada en los PAT no muestra completamente la cartera de intervenciones del UNFPA en el país. Esto se debe a que no incluye todo el conjunto de acciones (referidas como actividades *soft* no registradas, pues no implican la asignación de fondos específicos) relacionadas con el diálogo político, mediación interinstitucional, coordinación, y facilitación de espacios de diálogo. Estas actividades *soft* no están asociadas a las actividades de ningún PAT concreto o complementan un PAT existente (pero no figuran en el PAT) y constituyen un aporte significativo, tanto a nivel de logros como en el ámbito del posicionamiento estratégico del UNFPA.

El presupuesto total planificado para el Programa de País (2008-2012) fue de 15 millones de dólares, 6 millones de los cuales provienen de recursos regulares y 9 millones de co-financiamiento/ otros, lo cual representa un incremento de 3 millones en relación con los presupuestos de los programas de los ciclos anteriores.

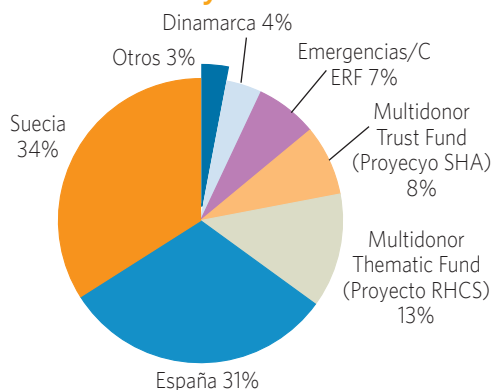
La tabla siguiente refleja el presupuesto planificado para el cuarto ciclo del Programa de País para Bolivia según el Documento del Programa de País 2008-12.

Tabla 8: Presupuesto planificado para el cuarto ciclo del programa

Área Focal	Recursos regulares	Otros recursos	Total
Salud sexual y reproductiva	2.700.000	5.500.000	8.200.000
Población y desarrollo	1.450.000	2.000.000	3.450.000
Igualdad entre los Géneros	1.100.000	1.500.000	2.600.000
Coordinación y asistencia de programa	750.000	0	750.000
Total	6.000.000	9.000.000	15.000.000

El gráfico siguiente identifica los principales donantes dentro de los recursos no regulares. España y Suecia son los donantes de mayor peso con un porcentaje combinado de recursos del 65%.

Gráfico 9: Donantes y otros recursos



Los datos financieros que se presentan en esta sección se han elaborado a partir de la información extraída del sistema Atlas.⁵² Al mismo tiempo, se han contrastado los datos con la información proporcionada por la Oficina del UNFPA en Bolivia.

El presupuesto anual del programa ha mantenido una línea de crecimiento constante durante 2008-2010, con un aumento medio anual de recursos disponibles en torno al 30% y un porcentaje de ejecución creciente de 85% en 2008 a 95% en 2010. Solamente en el año 2008, el área de salud sexual y reproductiva tuvo una tasa de

implementación menor al 75%. La ejecución tiende a concentrarse mayormente en la segunda parte del año, dada la discrepancia entre el calendario de inscripción de recursos del gobierno y el de asignación de recursos del UNFPA, a lo que se suman limitaciones de tipo institucional o burocrático.

Tabla 9: Presupuesto y gasto anual, y tasas de ejecución 2008-2010

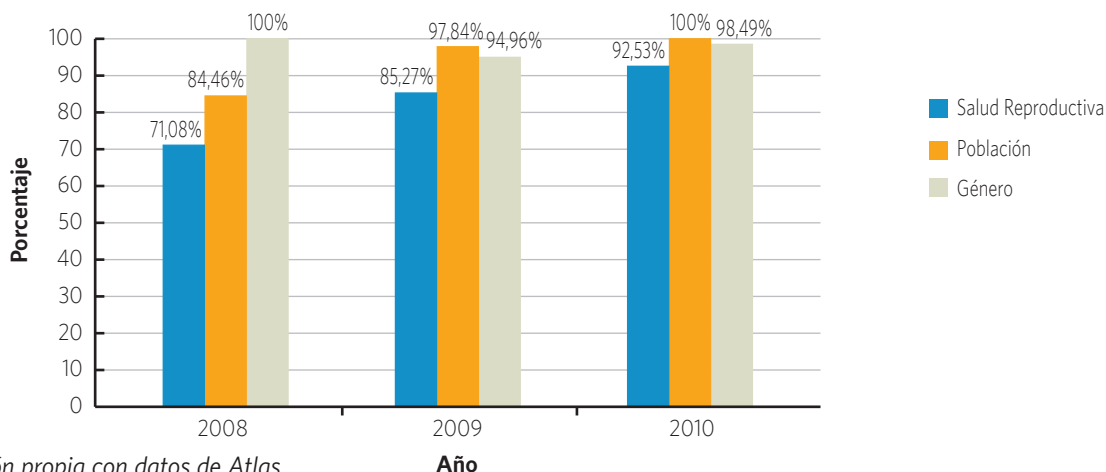
	Presupuesto	Gasto	Porcentaje de implementación
2008	2.134.279	1.821.032	85,32%
2009	2.776.082	2.578.831	92,89%
2010	3.697.684	3.522.073	95,25%
TOTAL 2008-2010	8.608.045	7.921.936	

Fuente: Elaboración propia con datos de Atlas.

Evolución en la implementación de recursos por área y año: 2008-2010

En cuanto a la distribución de fondos por área temática, el área de salud sexual y reproductiva (SSR) resulta el de mayores recursos (cerca del 46%) y el de mayor crecimiento en los tres años evaluados (alrededor de un 200%), mientras que las áreas de población y desarrollo y de género contaron con un porcentaje de recursos de 15% y 16% respectivamente.

Gráfico 10: Porcentaje de implementación sobre el presupuesto anual según el área de actuación



Fuente: Elaboración propia con datos de Atlas.

52. Atlas es un sistema de registro de gestión, rendición de cuentas y consolidación de la información a nivel corporativo global para todas las Oficinas de País.

Según registros de Atlas durante 2008-2010 se ejecutaron ocho iniciativas en género, siete en población y desarrollo y dieciséis en salud sexual y reproductiva. Los costos

asociados a actividades de gestión (administración, gerencia) se han mantenido aproximadamente constantes durante el período (ver tabla 10).

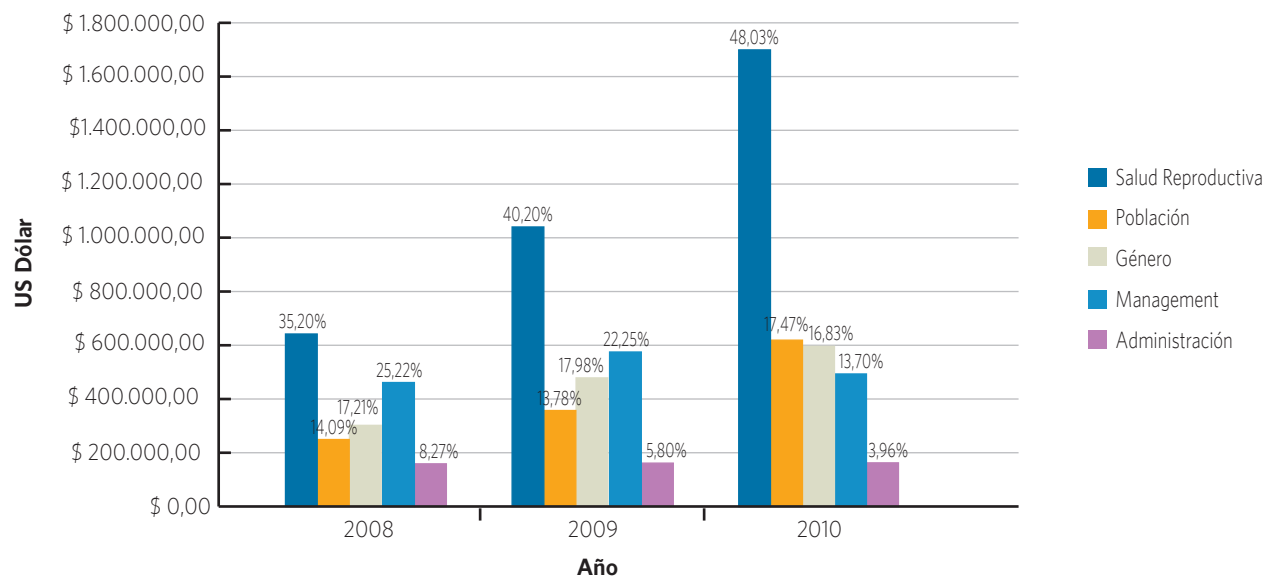
Tabla 10: Fondos presupuestados por área temática 2008-2010

	2008	2009	2010	TOTAL	%
Salud sexual y reproductiva	901.989	1.215.712	1.828.436	3.946.137	45,84%
Población y desarrollo	303.820	363.082	614.531	1.281.433	14,89%
Igualdad entre los géneros	307.794	488.211	602.025	1.398.031	16,24%
Otros (Admin. y gerencia)	620.676	709.077	652.691	1.982.444	23,03%
TOTAL	2.134.279	2.776.082	3.697.684	8.608.045	100,00%

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Oficina de País en Bolivia.

Dada la alta tasa de ejecución, la distribución de gasto por área focal sigue una secuencia muy similar a la descrita para los recursos presupuestarios (ver gráfico 11).

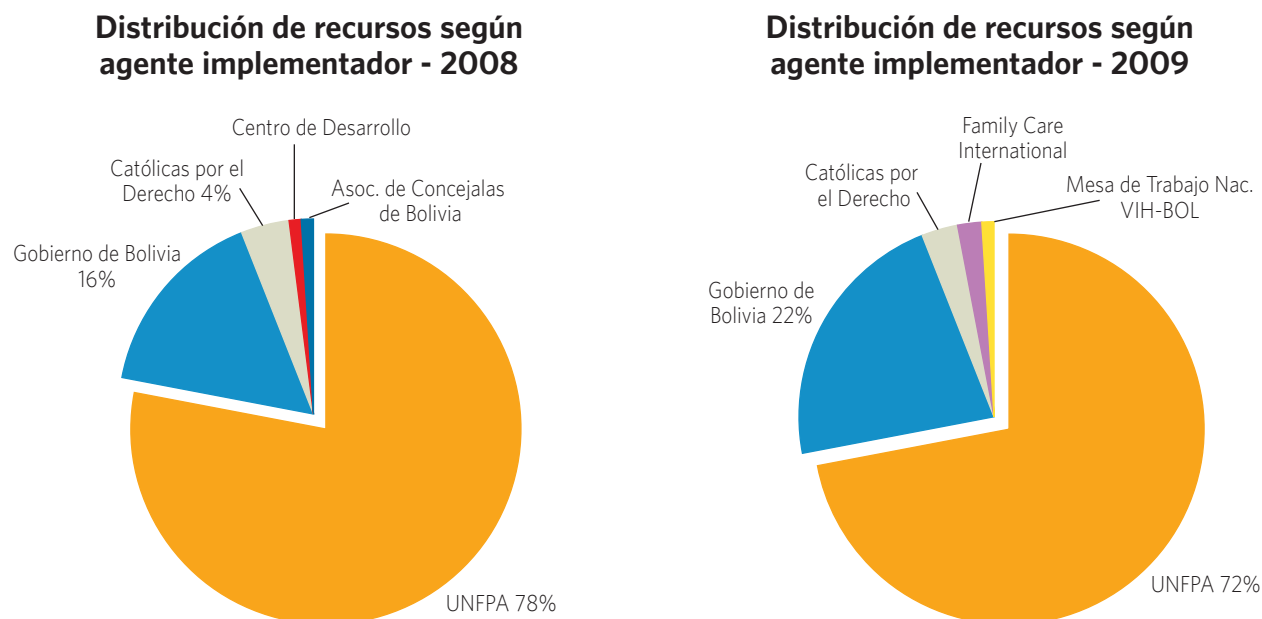
Gráfico 11: Distribución del gasto por área y año: 2008-2010



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Oficina de País en Bolivia.

Los gráficos siguientes presentan el porcentaje de recursos en función del socio responsable de la implementación para 2008-2009:

Gráfico 12: Distribución de recursos según el agente implementador 2008-2009



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la Oficina de País en Bolivia.

En función de la naturaleza del socio responsable de la implementación, se definen tres modalidades:

- i) las actividades de implementación directa (DEX),⁵³ de las cuales el UNFPA es responsable;
- ii) las actividades de implementación nacional (NEX),⁵⁴ de las cuales son responsables el gobierno o la entidad nacional por él designada;
- iii) las actividades implementadas por organizaciones no gubernamentales (ONG) de acuerdo con la modalidad NEX;

De forma constante durante el período de la evaluación, la Oficina ha implementado las actividades planificadas en gran medida por medio de ejecución directa (DEX).⁵⁵ El porcentaje de ejecución directa ha oscilado entre el

72% y el 78% del total. Las demás contrapartes tuvieron un bajo porcentaje de ejecución en comparación con la Oficina del UNFPA; el gobierno llegó al 22% en 2009 para caer nuevamente al 18% en 2010, y las contrapartes de la sociedad civil, a pesar de haber crecido en número para el 2010, ejecutan solo un 10% de actividades. En el caso del gobierno, y como se indicó anteriormente, el bajo porcentaje se debe *inter alia* a discrepancias en los cronogramas de asignación e inscripción de recursos y a factores asociados al rediseño del Estado, que requiere de una construcción de capacidad de gestión especialmente a nivel departamental y local.

La tabla y el gráfico siguientes presentan el gasto del programa en base al origen de los recursos: regulares/ otros recursos para los años 2008-2010 por área focal.

53. Según sus siglas en inglés, *direct execution*.

54. Según sus siglas en inglés, *national execution*.

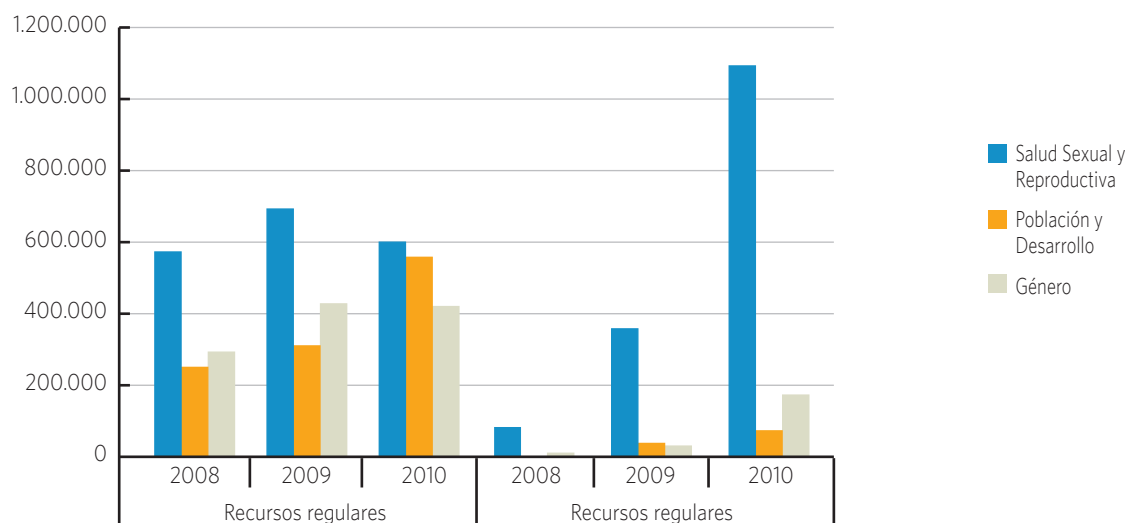
55. En algunos casos, la intervención originalmente planeada bajo implementación NEX revierte a implementación DEX.

Tabla 11: Gasto del programa según el origen de los recursos: regulares/otros recursos para los años 2008-2010 por área focal

	RECURSOS REGULARES			OTROS RECURSOS		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Salud sexual y reproductiva	564.310	684.845	602.725	602.725	351.775	1.089.079
Población y desarrollo	255.971	316.692	548.598	548.598	38.548	66.652
Igualdad entre los géneros	298.160	425.183	422.766	422.766	3.400	170.170

Fuente: Elaboración propia con datos de Atlas. Nota: no se contabilizan en esta tabla los gastos bajo la categoría "otros" (administración y gestión) en Atlas. Solo los gastos que aparecen bajo las 3 áreas focales.

Gráfico 13: Gasto del programa según el origen de los recursos: regulares/otros recursos para los años 2008-2010 por área focal



Fuente: Elaboración propia con datos de Atlas.

Para las áreas focales, se observa un aumento en recursos regulares entre el 2008 y 2009, aunque solo el área de población y desarrollo continúa con esta tendencia en 2010; las áreas de SSR y de igualdad entre los géneros experimentan una leve caída en cuanto a recursos regulares. En cuanto a recursos no regulares, se identifica un incremento muy sustancial para SSR durante 2008-2010 mientras que las otras dos áreas

experimentaron un incremento modesto. A diferencia de lo que ocurre en las otras áreas estratégicas, las fuentes de financiación para el área de SSR son principalmente recursos no regulares. No hay recuperación de costos (para financiación de los costos de estructura de la Oficina) en el caso de las intervenciones del UNFPA en Bolivia.

3.3.3 Recursos humanos

Durante el período evaluado, ha habido variaciones significativas en el personal; por ejemplo, un nuevo representante se incorporó en 2009 y la representante adjunta lo hizo en 2010. A la vez, ha habido un incremento importante en la plantilla de personal temporal. Según el sistema Atlas, hay dos personas de nivel gerencial y cuatro de nivel operacional dentro del presupuesto administrativo, mientras que hay diez personas con contrato fijo financiados por el programa, lo cual suma un total de dieciséis personas. Tras la visita

de campo, se constató que había 37 personas trabajando en la Oficina, la mayor parte con contratos temporales. En cuanto a la ubicación geográfica del personal, casi su totalidad está basado en La Paz, salvo cinco personas, dos de las cuales están basadas en Chuquisaca (oficial de proyecto y asistente), dos en Cochabamba (oficial de proyecto y asistente) y una en Potosí (asistente técnico).

Las tablas siguientes muestran la plantilla elaborada con datos proporcionados por la Oficina de País para el año 2011 (ver organigrama en el Anexo 9), según tipo de contrato y área de actuación.

Tabla 12: Distribución del personal en el 2011

Área	2011	Tipo de contrato
Gerencia / Dirección	2	Contrato fijo
Oficial de Programa	11	Contrato bajo programa: 3 / Contrato de servicios: 8
Apoyo al Programa	6	Contrato bajo programa: 1 / Contrato de servicios: 5
Oficial de Operaciones / Administrativos	1	Contrato fijo
Apoyo a Operaciones	5	Contrato bajo programa: 3 / Contrato de servicios: 2
Servicios generales	10	Contrato fijo: 2 / Contrato bajo programa: 4 / Contrato de servicios: 4
Voluntarios de la UNV	1	
JPO	1	
TOTAL	37	

Área focal	Número de personas
Gerencia	2
Salud sexual y reproductiva	7
Igualdad entre los géneros	3
Población y desarrollo	1
Respuesta humanitaria	1
Proyectos departamentales	5
Comunicación	3
Colaboración Interagencial SNU	1
Administración y finanzas	5
Sistemas	1
Asistencia y coordinación	8
TOTAL	37

Fuente: Oficina de País.

Análisis del Programa

Este capítulo contiene el núcleo duro de la evaluación; esto es, el análisis de los resultados del programa. Los criterios de evaluación utilizados en la valoración de los resultados de las áreas focales son: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

4.1 Pertinencia programática

Pregunta de evaluación 1:

¿En qué medida los objetivos del programa son relevantes en función de las necesidades y prioridades actuales del país, y de las principales necesidades de cumplimiento de sus compromisos internacionales?

El contexto y los desafíos para la construcción de un programa pertinente

En el marco de la presente evaluación, la pertinencia es entendida como la coherencia programática con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con las necesidades y demandas de los beneficiarios, con el contexto nacional, y el marco normativo y de políticas vigentes bajo la nueva Constitución Política del Estado. La pertinencia apunta a que las estrategias y actividades implementadas sean relevantes y se constituyan en la mejor respuesta y el camino más óptimo para lograr los objetivos del Programa de País, solucionar los problemas prioritarios y aprovechar las oportunidades del país en temas de población y desarrollo, salud sexual y reproductiva y derechos, igualdad entre los géneros, educación e interculturalidad.

Un contexto nacional cambiante planteó desafíos particulares a la Oficina de País en materia de pertinencia programática. Uno de los problemas en la definición del programa inicialmente enfrentados tuvo que ver con desfases temporales entre los procesos y los hitos nacionales, los hitos corporativos y los hitos programáticos de la Oficina de País. Así, la elaboración y firma del PAPP antecede a la Constitución Política del Estado y se produce en un momento de incertidumbre⁵⁶.

La participación de la Oficina de País en el proceso constituyente apoyando la elaboración de propuestas relacionadas con los derechos sexuales y reproductivos, los derechos de las mujeres y de los adolescentes de ambos sexos, así como su presencia periódica en la Asamblea y su relación con asambleístas, políticos y políticas, y representantes de distintas organizaciones de la sociedad civil, le permitió un "monitoreo de contexto" *in situ*. Ello contribuyó a minimizar las debilidades y riesgos potenciales de un programa elaborado y suscrito en pleno proceso de definición de cambios estructurales en el país.

La pertinencia de las estrategias y de los enfoques programáticos se gesta en un contexto posconstituyente de creciente fortalecimiento del Estado, reivindicación de la soberanía nacional y nuevos marcos de relacionamiento con la cooperación internacional, adicionalmente sustentados en la Declaración de París,⁵⁷ en el que surgen, además, oportunidades de contribuir a una mayor pertinencia de las decisiones y acciones de las instituciones y los actores emergentes, tanto en el ámbito estatal como de la sociedad civil. Las intervenciones de la Oficina de País lograron ser altamente pertinentes con respecto al nuevo marco posconstituyente, a las necesidades y prioridades del

56. Ver diagrama 3 'Escala de tiempo de los documentos estratégicos'.

57. En relación con la Eficiencia de la Ayuda al Desarrollo (2005) y sus principios de apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y mutua responsabilidad, la pertinencia se constituye casi en un supuesto fundamental.

país, y a sus leyes, políticas públicas y compromisos internacionales (CIPD y ODM fundamentalmente).

Los objetivos programáticos son consistentes con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, sus principios, enfoque y prioridades, y abordan debilidades y necesidades del país para su cumplimiento.⁵⁸ El componente de población y desarrollo ha contribuido a la generación de información sociodemográfica y de insumos relevantes para el diseño de estrategias, políticas y programas, así como para el seguimiento y evaluación de su impacto. La Oficina de País ha trabajado en la integración de las cuestiones de población en diferentes planes y políticas sectoriales y, por otro lado, ha promovido la recolección y el análisis de datos sociodemográficos (ENDSA 2008, ENAJ 2008, Censo 2012); información que ha sido de gran utilidad en la elaboración de planes sectoriales (salud, género, adolescentes, etc.).

Con respecto a los ODM, los objetivos programáticos apuntan de manera directa al Objetivo 3 de igualdad entre los géneros, al Objetivo 5 de mejoramiento la salud materna (con énfasis en la reducción de la mortalidad materna, la disminución del embarazo adolescente y el acceso universal a servicios de salud reproductiva) y al Objetivo 6 de combatir el VIH-sida (con énfasis en la meta dirigida a detener y reducir la propagación). Los objetivos programáticos son pertinentes y se relacionan positivamente con los ODM y las necesidades del país para su consecución. En el caso específico del área de población y desarrollo, la consecución de sus resultados y logros implica incrementar la efectividad de la acción estatal para medir el progreso hacia los ODM. El apoyo a los esfuerzos de recolección de datos confiables ha permitido la disponibilidad de información para medir los avances de los ODM (ENDSA 2008).

En términos de compromisos internacionales, cabe resaltar, la pertinencia de los objetivos programáticos con respecto a otros compromisos internacionales relevantes en relación con la visión y mandato del

UNFPA, como la CEDAW (1979) en relación con la temática de violencia, y la Plataforma de la IV Conferencia Mundial de la Mujer (1995), que se sustenta sobre la base de la CIPD, logrando algunos avances adicionales en términos de derechos de las mujeres, incluidos la salud y los derechos sexuales y reproductivos. En relación con algunos compromisos internacionales como la CEDAW y el UNGASS (Período extraordinario de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre el VIH-sida en 2001), la Oficina de País desarrolló acciones dirigidas a fortalecer las capacidades necesarias para cumplir con las responsabilidades de información, seguimiento, socialización y acción que implica la ratificación de esta norma, logrando su institucionalización.

En relación con las necesidades y demandas del país y con las personas beneficiarias en particular, sobre la base de fuentes estadísticas como la ENDSA 2008, la ENAJ 2008 y el sistema de información sobre violencia (VIO e INE), se evidencia que los objetivos formulados responden a problemáticas prioritarias, como la creciente tasa de embarazo adolescente, la alta mortalidad materna y la persistencia de la violencia contra las mujeres.

Es importante resaltar que los objetivos programáticos no sólo responden de manera clara y contundente a las necesidades y prioridades del país en los temas del mandato institucional, sino que, en un contexto complejo, caracterizado por la irrupción de nuevos actores sociales, la emergencia de nuevas demandas en las agendas nacionales y subnacionales, y la coparticipación de la sociedad civil a través de los movimientos sociales en la definición y seguimiento de las políticas públicas, la Oficina de País ha sabido responder a diferentes prioridades y necesidades de sectores, grupos y actores. En ese contexto, también ha logrado incidir en las agendas y prioridades de actores sociales antes resistentes e, incluso, opuestos a las temáticas y derechos consagrados en los instrumentos internacionales suscritos por el Estado boliviano.

58. El Programa de Acción define que los seres humanos son el elemento central del desarrollo sostenible, y plantea como piedra angular de las acciones de población y desarrollo el fomento de la equidad e igualdad entre hombres y mujeres, el empoderamiento de las mujeres, la eliminación de todas las formas de violencia contra ellas y el control de su fecundidad. Asimismo, se establece que los Estados deberían adoptar todas las medidas apropiadas para asegurar, en condiciones de igualdad entre hombres y mujeres, el acceso universal a los servicios de atención de la salud, incluidos los relacionados con la salud reproductiva, que contemplan la planificación familiar y la salud sexual como vía para garantizar el derecho fundamental de todas las parejas y todas las personas a decidir libre y responsablemente el número y el espaciamiento de los nacimientos de sus hijos, y a disponer de la información, la educación y los medios necesarios para hacerlo. El Programa de Acción también enfatiza como aspectos de atención prioritaria el derecho a la educación, la situación de los niños, los derechos de los migrantes y las necesidades en materia de población y desarrollo de las poblaciones indígenas.

En el ámbito de la asistencia humanitaria, la Oficina de País ha sabido garantizar la pertinencia de sus objetivos con respecto a las necesidades y problemáticas emergentes de dichas situaciones -violencia contra las mujeres, riesgo de embarazos no deseados incluidos los embarazos en adolescentes, las ITS, entre otros- y la atención a los grupos en situación de mayor vulnerabilidad como las mujeres, los adolescentes, y los niños y niñas.

La pertinencia de los objetivos también radica en su relación con la necesidad de fortalecer la institucionalidad del Estado como proveedor de servicios

y garante de los derechos. En este sentido, el objetivo del componente de salud sexual y reproductiva y derechos es también pertinente con respecto a la necesidad de fortalecimiento de las capacidades de exigibilidad y ejercicio de derechos de las personas y comunidades.

En el ámbito de las normativas nacionales, el siguiente cuadro recoge los principales artículos constitucionales relacionados con el mandato del UNFPA, los componentes, estrategias y temas abordados por la Oficina de País que sustentan la pertinencia de los objetivos programáticos:

EQUIDAD SOCIAL, DE GÉNERO Y NO DISCRIMINACIÓN	DERECHOS HUMANOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS	NO VIOLENCIA
<ul style="list-style-type: none"> - Se plantea la equidad de género y social como un valor sobre el que debe Sustentarse el Estado (art. 8). Desde el reconocimiento del principio de equidad, se plantea una justicia redistributiva. - Se prohíbe y sanciona la discriminación en razón de sexo, color, edad, orientación sexual, identidad de género, origen, cultura, nacionalidad, ciudadanía, idioma, credo religioso, ideología, filiación política o filosófica, estado civil, condición económica o social, tipo de ocupación, grado de instrucción, discapacidad, embarazo, u otras (art. 14). - Define la discriminación como cualquier acción que tenga por objetivo o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos de toda persona (art. 14). - El Estado y la sociedad garantizarán la protección, promoción y activa participación de las jóvenes y los jóvenes en el desarrollo productivo, político, social, económico y cultural, sin discriminación alguna, de acuerdo con la ley (art. 59). 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce explícitamente los derechos de mujeres y hombres a la educación, salud y trabajo (art. 9). - Se reconoce el derecho a la salud de todas las personas, sin discriminación (art. 18). - Se reconoce a niños, niñas y adolescentes como personas, con derechos específicos para garantizar sus intereses, aspiraciones y necesidades específicas (art. 58). 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce el derecho a la vida, y a la integridad física, psicológica, moral y sexual. Reconoce de manera particular el derecho de las mujeres a vivir libres de violencia en la familia y en la sociedad, abriéndonos la posibilidad de reconocer otras formas de violencia contra las mujeres (art. 15). - Se prohíbe y sanciona toda forma de violencia contra las niñas, niños y adolescentes, tanto en la familia como en la sociedad (art. 61). - El Estado asume la responsabilidad de prevenir, eliminar y sancionar las expresiones de la violencia de género, en el ámbito público como en el privado (art. 15).
	SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA Y DERECHOS	EDUCACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> - Se reconoce la responsabilidad del Estado de proteger la salud de hombres y mujeres a través de políticas públicas y la gratuidad de los servicios (art. 35). - Se reconoce el derecho a la maternidad segura de las mujeres, con una visión intercultural. Al mismo tiempo el Estado asume la responsabilidad de proteger a las mujeres en los períodos de prenatal, parto y post natal (art. 45). - Se reconocen los derechos sexuales y los derechos reproductivos (art. 66). 	<ul style="list-style-type: none"> - Se reconoce la equidad de género como valor que debe incorporarse en el sistema de educación, para evitar reproducir papeles tradicionales, combatir la violencia y garantizar la vigencia plena de los derechos humanos (art. 79).

Elaboración propia, basada en la NCPE y en el documento *La agenda de las mujeres en el proceso constituyente. Documento publicado por la Coordinadora de la Mujer como parte del Movimiento "Mujeres presentes en la historia"*.

En tanto que una de las particularidades de la nueva Constitución Política del Estado radica en la definición de la sociedad como "plural", con la consecuente visibilización y atención de la diversidad en sus distintas manifestaciones (étnica, cultural, de género, etaria, etc.), el objetivo del componente de población y desarrollo permite la traducción de este marco constitucional en políticas y otras herramientas de gestión gubernamental.

Las actividades del componente de población y desarrollo apoyan los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo⁵⁹ mediante la generación de insumos necesarios para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de las metas de reducción de la pobreza, la reducción de la inequidad y el aumento del empleo. Los resultados más pertinentes son 1) la publicación de los resultados de la Encuesta de Demografía y Salud (ENDSA 2008), que permite contar con indicadores actualizados sobre población y desarrollo, salud sexual y reproductiva y género para medir el avance del Plan de Acción del CIPD y de las metas de los ODM; 2) la publicación de los resultados de la Encuesta Nacional de Juventudes (ENAJ 2008), que permitió contar con datos útiles para la realización de diagnósticos que fueron utilizados en la elaboración del Plan Nacional de Juventudes; 3) el inicio de las actividades preparatorias del Censo 2012, especialmente el trabajo de actualización cartográfica. La realización de este ejercicio proveerá la información necesaria para la planificación del desarrollo nacional, el seguimiento de algunas de las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo, así como para su actual reformulación. En ese contexto, la "Estrategia de Comunicación" implementada desde el componente de población y desarrollo coadyuva a la difusión de la información para su conocimiento y empleo en ámbitos encargados de tomar decisiones.

De manera general, la Oficina de País contribuyó al desarrollo de planes y normativas para el ejercicio de los derechos de grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad (Plan de Igualdad de Oportunidades, Plan Nacional para la Salud Integral de la Adolescencia y Juventud Boliviana, Plan de Juventudes y Anteproyecto

de Ley de Juventudes, Plan de Envejecimiento y Personas Adultas y Anteproyecto de Ley de las Personas Adultas Mayores, entre otros). Por otro lado, desde el trabajo con la sociedad civil y, en particular, con movimientos sociales y grupos indígenas, los objetivos y actividades del Programa de País también resultan pertinentes en relación con el pilar "Bolivia democrática", entendido como "la construcción de una sociedad y Estado plurinacional y social-comunitario, donde el pueblo ejerce el poder social y comunitario y es corresponsable de las decisiones sobre su propio desarrollo y del país. Un ejemplo ilustrativo es el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo, control social y desarrollo de propuestas de organizaciones de mujeres indígenas.

La implementación del Programa se da en una coyuntura en que el desafío principal consiste en operacionalizar la Constitución Política del Estado a través de marcos normativos y de políticas nuevas o ajustadas. La participación de la Oficina de País en varios procesos dirigidos a este propósito (elaboración del Plan de Igualdad de Oportunidades, Plan para Mejorar la Salud Materna, Perinatal y Neonatal, Plan Estratégico de SSR, Plan para la Salud Integral de la Adolescencia y Juventud, Ley de Deslinde Jurisdiccional etc.) -a través de distintos mecanismos como consultorías, participación directa, mesas multiactorales, contrapartes implementadoras- ha contribuido a validar la pertinencia de los objetivos del programa en este nivel. Al mismo tiempo, en estos espacios de construcción colectiva, la Oficina de País ha contribuido a fortalecer las capacidades de los actores para desarrollar políticas, planes, estrategias y acciones pertinentes con respecto a las necesidades y prioridades del país.

Las interacciones, sinergias y los enfoques de intervención: avances y desafíos

Aunque han existido algunas debilidades en cuanto a la interacción entre componentes, cabe resaltar avances interesantes en la planificación de acciones conjuntas y en la transversalización de los enfoques de género, interculturalidad y derechos, aunque de manera aún no del todo sistemática, constante e institucionalizada.

59. El pilar "Bolivia digna", del Plan Nacional de Desarrollo "Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para vivir bien" aprobado en setiembre de 2007, se define en los siguientes términos: "Es la erradicación de la pobreza y la inequidad, de manera de lograr un patrón equitativo de distribución o redistribución de ingresos, riqueza y oportunidades. Está formada por los sectores generadores de activos y condiciones sociales, y por la política, estrategias y programas intersectoriales de Protección Social y Desarrollo Integral Comunitario". Las estrategias que se plantean son: 1) promover un patrón equitativo de distribución del ingreso, riqueza y oportunidades; 2) ejercicio pleno de la dignidad y derechos de las personas y grupos sociales, y 3) programas para reducir las situaciones de riesgos. En este pilar se define adicionalmente la equidad como eje transversal.

Es importante mencionar que la Estrategia de Comunicación elaborada desde el componente de población y desarrollo aporta algunos elementos y recursos para mejorar la comunicación interna, aunque esta es un área que aún puede potenciarse bastante en el planteamiento estratégico.

En relación con la pertinencia asociada al trabajo a nivel nacional y subnacional, la nueva Ley de Autonomías plantea el desafío de fortalecer el trabajo a nivel subnacional, así como la articulación y sinergias de las estrategias y acciones en distintos niveles. En ese sentido, la Oficina de País ha consolidado su trabajo de larga data en los departamentos de Chuquisaca y Potosí, logrando un alto grado de pertinencia en el contexto departamental sustentada en buena medida por la presencia, el involucramiento y la cercanía del asesor, siempre desde una base de respeto y construcción de confianza altamente valorada. En otros departamentos, como el de Beni, a pesar de los esfuerzos e inversiones, no se logró la continuidad y fortalecimiento de las acciones implementadas.

Es importante mencionar que el trabajo de índole subnacional -departamental y municipal- se ha dado principalmente en las áreas de igualdad entre los géneros, educación e interculturalidad, y salud sexual y reproductiva y derechos. Las intervenciones del componente de población y desarrollo en el nivel subnacional han sido escasas y esporádicas, lo que en el contexto de las autonomías plantea grandes desafíos en cuanto a la pertinencia del componente. Existe un intento de esta naturaleza en la capacitación a funcionarios de las gobernaciones de Beni, Chuquisaca, La Paz y Potosí, y de algunos gobiernos municipales de La Paz sobre temas de insumos demográficos para la planificación del desarrollo.

La articulación entre el accionar nacional y subnacional se ha ido fortaleciendo en el tiempo, pero aún con un grado de institucionalidad insuficiente dado la ausencia de criterios, mecanismos y procedimientos establecidos, es decir, de un "modelo". La Revisión de Medio Término del Programa de País permitió definir las especificidades y funcionalidad del trabajo en distintos niveles y con distintos actores, como se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla 13: Niveles de trabajo de la Oficina de País

Nacional	Departamental	Municipal o regional	Organizacional*
Apoyo a políticas públicas a través de: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del conocimiento - Fortalecimiento de capacidades <ul style="list-style-type: none"> • Política pública • Gestión • Programación, seguimiento y evaluación - Diálogos interculturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a políticas públicas: <ul style="list-style-type: none"> • Estatutos autonómicos • Normativas - Fortalecimiento de capacidades (Chuquisaca, Potosí, Beni y Cochabamba) y en temas más puntuales a otros departamentos. - Experiencias demostrativas para enfrentar problemáticas: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento y capacitación • Gestión • Gestión del conocimiento • PMyE 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo a políticas públicas: <ul style="list-style-type: none"> • Cartas orgánicas • Normativas - Experiencias demostrativas para enfrentar problemáticas: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento y capacitación • Gestión • Gestión de conocimientos • Programación, seguimiento y evaluación - Política pública local (mediante alianzas estratégicas → ¿FAM? ¿ADECO?) 	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamiento (trabajo integral) - Fortalecimiento de capacidades: <ul style="list-style-type: none"> • Incidencia y seguimiento a políticas públicas • Servicios de seguimiento y evaluación - Gestión de conocimientos - Diálogos interculturales
<p>NIVEL MACRO</p>			<p>EXPERIENCIA INNOVADORA</p>

*Trabajo con organizaciones sociales

Además de buscar ordenar y articular sinérgicamente las estrategias y acciones en distintos niveles y con diversos actores, este modelo pretende mejorar la pertinencia con respecto al contexto autonómico, considerando la función de apoyo esencialmente técnico de la Oficina de País y las fuertes limitaciones presupuestarias actuales que requieren de estrategias pertinentes pero no basadas en una presencia de alta intensidad en los distintos departamentos.

Otro ámbito que debe desarrollarse es la intersectorialidad. El aislamiento sectorial es un problema de larga data, relacionado con la estructura, cultura y organización compartimentalizada del Estado, que la Oficina de País puede y ha contribuido a superar pero que excede sus posibilidades. Cabe sí resaltar que, en muchos temas de salud, educación y justicia la Oficina de País ha tendido puentes intersectoriales en el marco de los derechos.

Factores de éxito con respecto a la pertinencia

La Oficina de País ha aprovechado las oportunidades de un contexto nuevo y en proceso de cambio para mejorar la pertinencia de sus objetivos y acciones, en función de las necesidades y prioridades del país. En ese marco, ha desarrollado estrategias formales e informales que, en los niveles nacional y subnacional, y con una gama de diversos y nuevos actores, instituciones y organizaciones-tanto del Estado como de la sociedad civil y de la cooperación internacional- han permitido garantizar la relevancia de sus objetivos y acciones. Esto ha incluido la apertura para iniciar trabajo con nuevos actores sociales clave "no tradicionales", como las mujeres indígenas campesinas originarias, en el marco de procesos participativos y respetando sus características, lógicas y dinámicas como punto de partida para establecer diálogos, construir confianza y posibilidades de intercambio, análisis de los problemas y aprendizaje mutuo. De estas relaciones y procesos de apropiación progresivos de las temáticas de la Oficina de País, han resultado cambios en los discursos y agendas de los actores, incorporándose las prioridades contempladas en los objetivos programáticos.

En lo concerniente a las instancias estatales, se ha destacado que la Oficina no haya "llegado con una agenda predefinida", sino con la apertura necesaria para efectuar una planificación conjunta, basada en las prioridades de la contraparte, pero a su vez con la posibilidad de establecer diálogos constructivos para

mejorar la pertinencia de los objetivos institucionales en función de las demandas y necesidades vigentes.

Como ya se ha señalado, otro factor de éxito ha sido la participación de la Oficina de País en espacios y procesos de elaboración de marcos legales, normativos, de políticas públicas y planes sectoriales. En coordinación con distintos actores, aportando conocimientos y evidencia y contribuyendo a la identificación y análisis de los problemas, la Oficina de País ha mejorado su pertinencia y la de los otros actores estratégicos. Esto le ha permitido, incluso en caso de posiciones contrarias, mantener canales de comunicación y espacios de diálogo que, en varias oportunidades, han logrado construir consensos (por ejemplo, la Confederación de Mujeres Campesinas Indígenas Originarias "Bartolina Sisa" con respecto a los temas de salud sexual y reproductiva; cuestionamientos del Ministerio de Salud y Deportes sobre la formación de enfermeras obstétricas y su inclusión en el sistema).

El apoyo del UNFPA ha logrado ser altamente pertinente con respecto al nuevo marco posconstituyente, a las necesidades y prioridades del país, sus leyes, políticas públicas y compromisos internacionales (CIPD y ODM fundamentalmente). El UNFPA fue respetuoso de la soberanía nacional, del nuevo marco de relacionamiento del Estado con la cooperación internacional, y del papel de los movimientos sociales. Para ello ha sabido aprovechar y crear oportunidades, todo sobre la base de una política respetuosa de diálogo, construcción de confianza y establecimiento de alianzas. Sin embargo, tiene un gran desafío por delante y es lograr que la pertinencia alcanzada -especialmente en relación con las instituciones, planes y políticas estatales- se traduzca en una mayor asignación presupuestaria del Tesoro General de la Nación y una menor dependencia de la cooperación internacional.

4.2 Eficiencia del programa

Pregunta de evaluación 2:

¿Han sido adecuados los recursos disponibles humanos y financieros, las reglas, los mecanismos y los procedimientos para la ejecución de actividades y generación de productos en el contexto de Bolivia?

El análisis de la eficiencia cubre principalmente tres aspectos. La adecuación de los insumos (recursos) y procedimientos a la ejecución de actividades; el proceso de conversión de insumos en actividades, y la calidad de estas últimas; y la forma en que las actividades se han traducido en la generación de productos y en su calidad.

La existencia de un sistema de seguimiento de insumos y actividades (seguimiento de conformidad) en la Oficina permite la generación de evidencias que posibilitan un análisis objetivo de los dos primeros aspectos. No obstante, tal y como se analiza en el capítulo 6, la Oficina no dispone de un área de seguimiento basado en resultados que le permita hacer un seguimiento del grado de consecución de los logros referidos a productos. Como consecuencia, la relación causal entre actividades y productos no puede analizarse en base a evidencias (valores de los indicadores de producto).

Así pues, es posible analizar de manera objetiva la eficiencia en términos de insumos, ejecución de montos de financieros y ejecución de actividades, pero no es posible hacer una valoración objetiva -basada en evidencias- de hasta qué punto el programa es eficiente en cuando a la consecución de los productos previstos. En otras palabras, no es posible valorar de manera objetiva si están logrando los productos previstos y, por lo tanto, medir objetivamente hasta qué punto la correcta ejecución de actividades ha derivado en la generación de tales productos.

Los fondos presupuestados para los tres componentes han crecido entre 2008 y 2010, de 2,1 millones a 3,7 millones (un incremento de 76%). El presupuesto de todos los componentes se ha duplicado entre 2008-2010; sin embargo, el presupuesto de salud sexual y reproductiva y derechos triplica el asignado a cada uno de los otros dos componentes. Esta distribución de recursos entre las diversas actividades de la Oficina de País refleja las prioridades corporativas que tiene el UNFPA. Globalmente, el componente de salud

reproductiva y el de género absorben cerca del 60% de los gastos del UNFPA provenientes de recursos regulares. Esta situación también refleja las necesidades y problemas prioritarios existentes en los países que reciben asistencia técnica del UNFPA, tales como el VIH-sida, los embarazos no deseados, la planificación familiar, la salud materno infantil, el embarazo en adolescentes, la mortalidad materna, la violencia contra las mujeres, etc.

Los porcentajes de ejecución de recursos programados también crecieron durante este período, del 85,3% en 2008, al 92,9% en 2009 y al 95,2% en 2010.

Según las evidencias recabadas durante la evaluación, la relación entre recursos disponibles, apoyo de alta calidad y logros alcanzados fue óptima en la mayoría de los casos. Sin embargo, una de las amenazas identificadas fue la dispersión de fondos debido al crecimiento casi exponencial de planes anuales de trabajo (PAT). Esto significó que algunas contrapartes recibieran fondos muy limitados para desarrollar sus actividades, situación que en algunos casos afectó la calidad de la actividad o del producto. Por ejemplo, CONBOJUV, el área del Adulto Mayor del VIO, y los Consejos Municipales de la Juventud contaron con pocos fondos para desarrollar y completar sus actividades. En otros casos (por ejemplo, el Observatorio de DSDR, la Ley de DSDR, el Plan de Juventudes), a pesar de los recursos "invertidos" no se produjeron los logros esperados. Estos casos deben capitalizarse como lecciones aprendidas sobre el papel del UNFPA y la relación con las contrapartes, la relevancia del seguimiento y evaluación, y de inversiones estratégicas para minimizar los riesgos.

Con todo ello, el manejo de los recursos fue eficiente en la mayoría de los casos. La flexibilidad y rapidez de respuesta demostradas por la Oficina de País en situaciones de rezago administrativo de las contrapartes, o de cambio de prioridades y consecuente cambio de actividades, también contribuyeron significativamente a la eficiencia. En ese marco, el buen nivel de relacionamiento, la planificación conjunta y las alianzas forjadas por la Oficina de País con la sociedad civil y el gobierno, tanto a nivel nacional como subnacional, facilitaron el uso eficiente y oportuno de los recursos.

Por otro lado, también cabe una reflexión sobre los efectos negativos (potenciales) sobre la eficiencia que conlleva la ausencia de un sistema de gestión por resultados. En ese sentido, se han identificado casos en que el nivel de apoyo, incluso durante varios años,

no se corresponde al nivel de los resultados alcanzados. Por ejemplo, una mirada comparativa entre los logros del trabajo en adolescentes de los SEDES Chuquisaca y Potosí evidencia esta situación: mientras que el volumen de recursos es muy similar o igual, los logros alcanzados en Potosí son superiores a lo alcanzado en Chuquisaca.

Es importante señalar que las planificaciones anuales no favorecen una mirada retrospectiva, y orientada a valorar los logros, en el marco de un proceso de mejoras progresivas y visión estratégica de mediano plazo que sea más que la suma de los PAT. La incorporación de productos y subproductos en los PAT a partir de esta gestión significa una mejora, pero es necesaria una vinculación más clara entre el esfuerzo, los logros verificables y la toma de decisiones con respecto a apoyos futuros. No existe una herramienta de planificación de mediano plazo, lo cual permitiría una mejor gestión de decisiones tanto estratégicas como presupuestarias.

En términos de desembolsos, estos son oportunos por parte del UNFPA. Sin embargo esto no es sinónimo de que los fondos estén accesibles a tiempo, debido especialmente a los procedimientos burocráticos nacionales. Por ejemplo, el UNFPA desembolsa a la cuenta de una contraparte y los tiempos que se requieren para la inscripción de los recursos y otros trámites burocráticos para los desembolsos muchas veces se demoran de 5 a 6 meses. Si se considera la alta dependencia que existe con respecto al financiamiento del sector de la cooperación, esto significa una gestión pública casi paralizada durante la mayor parte de la primera mitad de cada año. En el caso del Programa de País, significa una demora considerable en el inicio de la implementación de los PAT, y como consecuencia de ello, la expectativa casi siempre no realista del UNFPA y de otras agencias cooperantes según el caso, de que las actividades se realicen y los presupuestos se ejecuten en tiempo y forma. Teniendo en cuenta que se trata de instituciones que están en una fase de transición estructural en respuesta a la nueva estructura del Estado, esto significa un gran desafío. El sistema de PAT anuales, y en algunos casos (por ejemplo, VIO) la negociación por separado de varios PAT, no responde de manera eficiente a esta situación.

A pesar de todo ello, como se ha señalado anteriormente, se han logrado muy buenos porcentajes de ejecución, pero no siempre se ha podido implementar todo lo planificado con la contraparte, ya sea por falta de tiempo o porque se modificaron las actividades previstas. Más allá de lograrse la ejecución de los recursos, cuando

la implementación de las actividades se ha concentrado en la última mitad del año, en varias ocasiones se ha sacrificado la calidad y el alcance de los logros, provocando frecuentemente decisiones orientadas ante todo a la ejecución de recursos como prioridad y muchas veces con menor potencial estratégico.

A lo anterior se añaden algunas debilidades del proceso de programación de los PAT, que si bien es clave como encuentro participativo y de construcción de acuerdos, a veces requiere mucho tiempo y finalmente no siempre resulta de mucha utilidad. Esto, en particular, cuando a la hora de la implementación se ejecutan actividades y montos distintos. En algunos casos existen tiempos de planificación muy largos, que concentran la ejecución de las actividades en la segunda mitad de la gestión anual. Ello abre la necesidad de reprogramación de los fondos. Aunque esto refleja un elemento de "flexibilidad", también evidencia la necesidad de garantizar la ejecución presupuestaria con una institucionalidad en transición, y las limitaciones operativas que ello conlleva. Esto implica también en muchos casos un cambio de modalidad de ejecución de NEX a DEX (de ejecución nacional a ejecución directa del UNFPA) para asegurar la realización de las actividades planificadas y un mejor porcentaje de ejecución de recursos, lo cual colisiona con los lineamientos estratégicos del UNFPA referidos a la construcción de capacidades y la implementación nacional. Así, lograr un alto porcentaje de ejecución presupuestaria muchas veces entraña diversos cambios y situaciones complejas.

Otro ámbito que plantea reflexiones e incluso dilemas desde el punto de vista de la eficiencia (y también desde la eficacia y sostenibilidad), son los criterios de selección de las contrapartes, y la valoración y el grado de eficiencia que se puede esperar de las actividades con cada contraparte. Es deseable aplicar el criterio de "mejoras progresivas" en la capacidad de las contrapartes y de evaluación por resultados; sin embargo, cabe resaltar que esto no garantiza un mismo grado de fortalecimiento y de eficiencia entre las contrapartes, aunque, sí, un proceso de cambios positivos que deben ser verificables. Nuevamente, una planificación de mediano plazo permitiría incorporar esta dimensión, articulando la eficiencia a la consecución de logros y resultados, a cambios (mejoras) en el tiempo, y a la realidad (punto de partida y condiciones) de cada institución u organización que se busca fortalecer.

En el caso del componente de igualdad entre los géneros, cabe resaltar los logros alcanzados, considerando un presupuesto bastante limitado y la diversidad de temas que debe atender. Las herramientas de gestión y organización interna que utiliza el componente - programación semanal, seguimiento de actividades, reporte mensual, plantilla de revisión de documentación- han generado una buena práctica, han ordenado la gestión interna de los recursos humanos y tiempos, y han contribuido a la eficiencia.

La eficiencia del componente de población y desarrollo ha sido en general satisfactoria en su relación entre recursos y logros, aun teniendo en cuenta el tipo de actividades que desarrolla, que implican inversiones mayores y procesos a largo plazo (como apoyar la recolección de información confiable). A pesar de que el componente está formado técnicamente por una sola persona, la oficina, ha conseguido logros importantes, independientemente de los factores externos (por ejemplo, postergación del Censo para el 2012) que están fuera de su control. Estos logros se reflejan en el mayor porcentaje de ejecución NEX que tiene el componente, con productos de calidad y un uso de recursos eficiente. Basta mencionar, el impulso a las actividades del Censo de Población con un volumen de recursos más bien reducido para la cantidad de actividades que involucra una tarea de esta naturaleza. Sin embargo, el componente de población y desarrollo es el que presenta menor grado de articulación con los otros componentes, lo que podría reducir en el largo plazo su eficiencia y eficacia.

Con respecto a la coordinación entre componentes, cabe resaltar avances importantes, en gran medida gracias a mecanismos de gestión que se han ido institucionalizando, que permiten que poco a poco se vaya operativizando una visión programática integral y sinérgica. Sin embargo, si bien la coordinación y la gestión pueden mejorar la eficiencia impulsando las articulaciones y evitando las duplicidades, para maximizar la eficiencia es necesario modificar el actual modelo de planificación basado en la suma de componentes.

En términos de aspectos transversales, cabe destacar que si bien la cooperación Sur-Sur no ha sido hasta la fecha un elemento programático fuerte de la Oficina de País, el potenciamiento de este papel como mediador de conocimientos ("**knowledgebrokering**"), es altamente posible e incrementaría la eficiencia ya que los logros

que se pueden alcanzar a través del acceso y uso de conocimientos en sus diversas formas son exponenciales.

En cuanto a la eficiencia asociada con la coordinación y articulación de esfuerzos e iniciativas más allá del UNFPA, es importante señalar el papel que han desempeñado las instancias interagenciales (Grupo Técnico de Género, Grupo de Interculturalidad, Grupo VIH, etc.), los mecanismos de coordinación con otras agencias (Comité Interagencial de Género) y los espacios multiactorales con presencia tanto estatal como de la sociedad civil. En ese marco, también cabe resaltar el papel protagónico que ha desempeñado el UNFPA como impulsor de estas iniciativas y mecanismos, y por ende su compromiso hacia una mayor eficiencia propia y de la cooperación en general. Sin embargo, también se ha aprendido que la existencia de acciones coordinadas no supone per se que se instale una lógica y una cultura de coordinación que permee todas las acciones. También es evidente que la creciente competencia por recursos, los sistemas rígidos de planificación, monitoreo y evaluación de cada agencia, y los intereses de protagonismo no coadyuvan a mayores logros en este sentido. Con todo ello, el UNFPA ha contribuido, desde una actitud de liderazgo y promoción de la coordinación y articulación, a mejorar la eficiencia.

Valoración global positiva sobre la eficiencia programática de la Oficina de País. Los recursos se han utilizado de manera eficiente en relación con los logros obtenidos en la mayoría de los casos. Sin embargo, se notó una dispersión de fondos debido al crecimiento casi exponencial de contrapartes y actividades. Debilidades en la programación de los PAT y la baja capacidad de absorción de fondos por parte de las contrapartes afectaron la eficiencia del programa.

4.3 Grado de eficacia de los resultados intermedios

Pregunta de evaluación 3:

¿Hasta qué punto se han conseguido los productos previstos en el Programa de País?
¿Se prevé que sigan siendo efectivos una vez finalizado el Programa de País?

Grado de eficacia en función de logros

La eficacia para esta evaluación se refiere al grado de consecución alcanzado en cuanto a los objetivos de desarrollo de las intervenciones, o que se espera alcanzar en función de su importancia relativa. En el caso del programa del que es objeto de esta evaluación, una primera constatación ha sido la imposibilidad de valorar objetivamente el grado de eficacia a partir del Marco de Resultados. Diversos problemas de calidad técnica del Marco de Resultados ya mencionados en la sección 1.3.1, hacen que se lo considere "inutilizable" para la evaluación.

En ese contexto, el equipo de evaluación ha evaluado la eficacia del programa sobre la base del Marco de Seguimiento y Evaluación revisado (2011), post proceso de Revisión de Medio Término, considerado como un documento interno. Esta decisión ha permitido al equipo identificar logros y valorar avances en relación con la consecución de los productos en un marco más realista, y a su vez desde una mirada más amplia y estratégica del accionar de la Oficina de País y su eficacia relativa con respecto a las características, condiciones, oportunidades y desafíos del contexto pre y postconstitucional. Con todo ello, en el trabajo con el marco revisado aún se han enfrentado varias dificultades tanto técnicas como de claridad, estas últimas derivadas en buena medida del manejo no armonizado ni muy riguroso de la herramienta entre los distintos componentes, punto que será desarrollado a profundidad en la sección sobre seguimiento y evaluación (capítulo 6). Lo anterior ha significado esfuerzos adicionales por intentar comprender e interpretar la información a cabalidad.

Tabla 14: Productos y logros: aproximaciones de partida

PRODUCTOS POR COMPONENTE		
SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA Y DERECHOS	IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS, EDUCACIÓN E INTERCULTURALIDAD	POBLACIÓN Y DESARROLLO
1. Acceso y utilización de servicios de calidad en salud materna y en salud sexual y reproductiva incrementados, especialmente en adolescentes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD).	1. Instituciones nacionales y locales responden sobre los derechos de mujeres y adolescentes y les facilitan su ejercicio, incluido sus derechos sexuales y reproductivos	1. Sistema Nacional de Planificación y marco normativo post-constituyente, fortalecidos, en las áreas de población y desarrollo, DSSR, géneros, VIH y SIDA, adolescentes y jóvenes, e interculturalidad.
2. Personas, particularmente mujeres, adolescentes y jóvenes han incrementado su acceso a programas de reducción de embarazo no planificado y de prevención de infecciones de transmisión sexual y de VIH.	2. Prevención, atención y manejo de la violencia de género, incluida la violencia política contra las mujeres, priorizada en la agenda del Consejo Nacional, los consejos departamentales y redes locales contra la violencia.	2. Derechos y necesidades multisectoriales de adolescentes y jóvenes incorporados en las políticas y presupuestos públicos.
3. Personas, especialmente mujeres, adolescentes y jóvenes, han recibido el apoyo para ejercer sus derechos sexuales y reproductivos.	3. La educación para la sexualidad está incluida en la currícula de educación formal, educación alternativa y formación de maestros/as.	3. Fortalecimiento de la capacidad nacional y local de elaborar información y datos demográficos, y utilizarlos en la planificación del desarrollo y en los sistemas de supervisión y evaluación a nivel nacional, departamental, municipal y comunitario.
		4. Temas de empleo juvenil, periferias urbanas, población adulta mayor, población - medio ambiente, población - territorio, embarazo adolescente, y migración se incorporan en planes nacionales, departamentales y municipales.

Fuente: Matrices ajustadas de planificación (no oficiales), 2011

Con respecto al cuadro precedente, es importante señalar que en la práctica la situación no es tan clara ni compartimentada en cuanto a la relación componente-productos. En algunos casos (por ejemplo, Producto 1 de Población y Desarrollo) los otros componentes han tenido logros importantes (en ciertos casos incluso predominantes) relacionados con un producto identificado bajo otro componente. Por un lado, esto es interesante en la medida en la que se vislumbra un enfoque programático que cada vez se realiza como un trabajo entre componentes y de contribuciones articuladas y cruzadas. Sin embargo, al no ser algo claramente definido en la esfera institucional, genera confusiones y presenta dificultades a la hora de atribuir y evaluar contribuciones y logros.

La consecución de logros relacionados a los productos en los tres componentes se ha dado esencialmente en tres ámbitos: a) diálogo e incidencia en políticas; b) creación de capacidades; y c) fortalecimiento institucional.⁶⁰ Se analizan, en primera instancia, los logros alcanzados en cada una de estas dimensiones, desde los distintos componentes y en función de los productos. Cabe resaltar que estos tres ámbitos de acción forman parte todos de la sección sobre "desarrollo de capacidades nacionales" del Plan Estratégico del UNFPA, aunque en la Oficina de País se los trabaja como categorías y ámbitos interrelacionados pero independientes. Siguiendo con la organización de la sección, luego de este análisis inicial se presenta un "mapa síntesis de logros principales por producto", que, a manera de introducción, contiene un breve análisis de los logros en relación con cada componente.

Diálogo e incidencia política⁶¹

Respetuoso de la soberanía nacional y en consistencia con el Plan Estratégico del UNFPA, que enfatiza el liderazgo y apropiación nacional, la Oficina de País define su papel no como un agente directo de incidencia nacional, "sino más bien un facilitador de herramientas metodológicas y contenidos, además de acompañante de actividades de incidencia, permitiendo que actores nacionales encaren el proceso, vigilando que las reformas legales avancen en el marco del mandato de la CIPD" (Estrategia de Comunicación).

Desde ese papel y de manera general, la Oficina de País ha desarrollado procesos eficaces de diálogo e incidencia política, particularmente en el contexto de elaboración de nuevas leyes, políticas y planes dirigidos a operacionalizar los principios y artículos de la Nueva Constitución Política del Estado. Determinadas interacciones basadas en la generación de confianza, el respeto a la soberanía, la capacidad de motivar puentes y la construcción de alianzas a través de un amplio marco de relacionamiento con el Estado y la sociedad civil, así como la participación en distintas Mesas y espacios multiactorales, le han permitido desempeñar un papel clave en el impulso de las agendas de la CIPD y los ODM en la construcción de la nueva normativa nacional, con la consecución de logros importantes en el marco de los productos definidos por cada componente.

Un primer logro de relevancia histórica que cabe mencionar y que atañe a los tres componentes se refiere a la nueva Constitución Política del Estado y los artículos a favor de los derechos de las mujeres que fueron incorporados, incluidos los derechos sexuales y reproductivos, la igualdad de género y la no discriminación, los derechos de adolescentes y jóvenes de distintos sexos, el derecho a una vida libre de violencia y la salud materna e intercultural. Durante la Asamblea Constituyente la Oficina de País brindó apoyo técnico y financiero al movimiento "Mujeres presentes en la Historia", impulsado por la Coordinadora de la Mujer, la Articulación de Mujeres por la Equidad y la Igualdad (AMUPEI), el Foro Político Nacional de Mujeres y la Plataforma de la Mujer constituido por más de 25.000 mujeres que desarrollaron propuestas y definieron una agenda de prioridades. Por otro lado, la Oficina de País también apoyó técnica y financieramente a la Mesa de Vigilancia de los Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos, así como a otros actores movilizados en torno a la Asamblea Constituyente.

A pesar de que los artículos incorporados en la nueva Constitución Política del Estado (para mayor detalle véase la sección sobre pertinencia) como logro tienen una relación más explícita con algunos productos de los componentes vinculados con el tema de la normativa

60. Las presentaciones realizadas por los componentes también organizaron sus resultados en función de estas categorías.

61. En las presentaciones y otros documentos de los documentos no está claro se utiliza tanto el concepto de "incidencia política" como de "incidencia en políticas". Entendiendo que no necesariamente son sinónimos, pero que esta discusión corresponde al UNFPA, para los fines de este informe se utilizarán ambos conceptos indistintamente.

y los derechos, su relevancia es sustancial para la consecución de todos los productos, en la medida en que la Constitución determina las características del Estado Plurinacional sobre las cuales se debe operar, así como los principios y derechos con respecto a los cuales deben alinearse las instituciones, las políticas, los actores. En ese sentido, cabe destacar los artículos que prohíben la discriminación en sus diversas manifestaciones, uno de los factores cruciales que en Bolivia ha inhibido el ejercicio de los derechos, y un supuesto implícito pero determinante para la consecución de todos los productos y resultados planteados por los componentes. Los logros alcanzados en el marco de la nueva Constitución Política del Estado pueden, en consecuencia, considerarse de gran relevancia e impacto tanto histórico como estratégico. La Oficina de País se involucró y apoyó eficazmente al proceso constituyente en un contexto multiactoral, social y políticamente complejo, que ha resultado en una Constitución coherente en particular con las agendas

CIPD y ODM que atañen directamente al mandato del UNFPA.

Una vez definida la nueva Constitución, el gran desafío normativo se presenta en el nivel de las leyes, políticas y planes tanto generales como sectoriales, que deben traducirla y operacionalizarla en la vida diaria de las personas y asegurar el papel del Estado como garante de derechos. En este contexto, la Oficina de País también ha desempeñado una función protagónica, contribuyendo técnica y financieramente a procesos que han culminado en nuevos marcos normativos, de políticas y planes actualmente vigentes en el país.

En ese marco, desde el componente de **salud sexual y reproductiva y derechos** se han desplegado esfuerzos esencialmente técnicos para contribuir a la definición de la normativa relacionada con el sector de salud, incluida la formulación de los siguientes planes y normas:

Instrumento normativo
Plan Estratégico Nacional de Salud Sexual y Reproductiva 2009-2015
Plan Estratégico Nacional para Mejorar la Salud Materna, Perinatal y Neonatal en Bolivia 2009- 2015
Plan Nacional de Prevención, Control y Seguimiento de Cáncer de Cuello Uterino 2009-2015.
Salud Familiar y Comunitaria (SAFCI) (2008)
Plan Nacional para la Salud Integral de la Adolescencia y Juventud Boliviana 2009-2013
Norma Nacional Reglas y Protocolos y Procedimientos en Anticoncepción (2010)
Plan Estratégico Multisectorial Programa Nacional 2008-2012 ITS/VIH-sida (2008)

Adicionalmente, y desde una experiencia interesante que articula el trabajo a nivel comunitario como base metodológica y evidencia para el diseño de normativas nacionales, la Oficina de País ha contribuido al establecimiento y posterior operativización de la norma de "Procedimientos de atención adecuados a principios SAFCI⁶²: Infecciones de transmisión sexual, cáncer de cuello uterino-PAP y planificación familiar" (2009).

A través de su apoyo técnico, la Oficina de País ha incidido eficazmente en la formulación de un paquete de planes sectoriales del sector salud, que representan los avances y los derechos establecidos constitucionalmente y, en ese marco, responden a las prioridades determinadas tanto en el Programa de Acción de la CIPD como con respecto a los ODM.

62. Salud Familiar Comunitaria e Intercultural.

Otro ámbito importante de incidencia desde el componente de SSRyD se refiere a propuestas innovadoras para resolver problemas estructurales del país, como es el caso de la mortalidad materna. Motivado por resultados alcanzados en otros países como Chile, y luego de haber impulsado la carrera de enfermera obstétrica en tres universidades de Potosí, Tarija y Chuquisaca, la Oficina de País ha logrado la apertura del Ministerio de Salud y Deportes para considerar la posibilidad de implementar esta estrategia de recursos humanos para la reducción de la mortalidad materna, especialmente en áreas rurales. Como aliado clave, se ha conseguido también el apoyo a esta iniciativa de la Sociedad Boliviana de Ginecología y Obstetricia. Cabe señalar que, inicialmente, tanto el Ministerio como la Sociedad no consideraban el apoyo a esta línea de trabajo como un área prioritaria de intervención, aparte de la existencia de reservas por parte de actores clave y la falta de un consenso general sobre dicha figura, aspectos subsanados gracias a la intervención decisiva del UNFPA y el trabajo coordinado de la OPS-OMS.

También en el ámbito de la mortalidad materna, cabe mencionar la incidencia de la Oficina de País con el Ministerio para la implementación del Sistema de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal en el país. El trabajo con la Mesa por una Maternidad y Nacimiento Seguros fue aquí determinante.

Luego de una severa crisis de desabastecimiento de métodos anticonceptivos en el país, también corresponde reconocer el impulso de la Oficina de País a la constitución de un fondo rotatorio, a partir de la monetización de una donación y el establecimiento de una cuenta única, para así garantizar la disponibilidad de métodos anticonceptivos en el país.

En el ámbito de la igualdad entre los géneros, la Oficina de País contribuyó al proceso de formulación del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades "Mujeres construyendo la nueva Bolivia para vivir bien" (PNIO),

a través del desarrollo de una metodología de consulta a mujeres de base sobre la política pública y como parte del equipo técnico encargado de la elaboración del Plan. Como logro particular de la Oficina de País, se identifica además de la inclusión de las temáticas "tradicionales" de derechos sexuales y reproductivos y maternidad segura en el eje salud, la incorporación de los problemas de cáncer de cuello uterino y de mama, dos temas que a pesar de su gran incidencia en la morbimortalidad de las mujeres no han recibido mucha atención. Por otro lado, si bien el tema de la violencia ha sido desde siempre priorizado en las políticas, sobresale en esta oportunidad como logro la inclusión de la violencia sexual como problemática de atención prioritaria. Finalmente, en el eje de educación, la participación de la Oficina de País ha logrado destacar la importancia de lograr una calidad educativa sin estereotipos sexistas, la respuesta a necesidades según cada etapa del ciclo vital y la incorporación de los derechos sexuales y reproductivos (se trata de un plan para el período 2008-2020).

La Oficina de País también ha incidido en la incorporación del principio de concurrencia en el PNIO, que establece las medidas generales que debe asumir toda instancia de gestión pública en los niveles nacional, departamental y municipal, y que se vinculan con el Producto 1 de Población y Desarrollo: producción y difusión de información desglosada por sexo, elaboración de planes sectoriales y territoriales para cerrar brechas de inequidad, creación de mecanismos de asignación, distribución y redistribución de recursos, y análisis de las brechas de género para la aplicación de políticas e intervenciones

En el período posconstitucional, la Oficina de País tuvo incidencia clave en la incorporación de la temática de género en las cinco leyes "estructurales": Tribunal Constitucional Plurinacional, Órgano Electoral, Régimen Electoral, Órgano Judicial y Ley Marco de Autonomías y Descentralización.

LEY	PRINCIPALES ASPECTOS RELEVANTES DESDE LA EQUIDAD DE GÉNERO Y LOS DERECHOS DE LAS MUJERES
Tribunal Constitucional Plurinacional	- Incorpora criterios de paridad en la preselección de los 28 postulantes para elección de Magistrada o Magistrado: de ellos, la mitad serán mujeres.
Órgano Electoral	- Incluye como principios que rigen la naturaleza, organización y funcionamiento del Órgano Electoral el de equivalencia y entre los postulados electorales los de paridad y alternancia , con aplicación obligatoria en el Estado, organizaciones políticas, naciones y pueblos indígena originario campesinos.
Régimen Electoral	- Se incluye la igualdad y equivalencia entre los principios de la Democracia Intercultural y se establece la paridad y alternancia de género para todas las candidaturas. - Reconoce el acoso político como delito electoral .
Órgano Judicial	- Establece la paridad y la alternancia como principios para la elección de sus representantes (magistrados, vocales, titulares y suplentes).
Ley Marco de Autonomías y Descentralización	- Incluye la equidad de género entre los principios que rigen la organización y entidades territoriales. - Incluye entre los contenidos mínimos que deben tener los estatutos autonómicos o cartas orgánicas, el régimen de igualdad de género . - Los presupuestos institucionales incorporarán los mecanismos de participación y control social, en el marco de la transparencia fiscal y equidad de género.

Fuente: Observatorio de Género de la Coordinadora de la Mujer.

La Oficina de País ha tenido también una actuación clave a la hora de incorporar el enfoque de género en la Ley de Deslinde Jurisdiccional. Al haber apoyado un proceso de consulta con este propósito, generó los insumos y asimismo las condiciones de legitimidad para el planteamiento de una ley que garantice los derechos de las mujeres y de los niños, niñas y adolescentes en el contexto de un Estado Plurinacional que contemple el reconocimiento e igual valoración de la justicia comunitaria, el pluralismo jurídico y el ejercicio del derecho propio de las jurisdicciones indígenas, incluidos los derechos colectivos. En el ámbito legislativo, la Oficina de País ha incidido también en la construcción de la agenda legislativa de las mujeres, que incorpora el anteproyecto de Ley contra el Acoso y la Violencia Política en Razón de Género.

Otro tema de incidencia desde el componente de género ha sido el cumplimiento de las responsabilidades de seguimiento asumidas por el Estado en torno a compromisos internacionales, y en particular de la CEDAW. Desde el año 2008, la Oficina de País ha incidido y apoyado la presentación de los informes de avance, el seguimiento al levantamiento de las observaciones y la difusión de las recomendaciones.

En cuanto a la educación para la sexualidad, cabe destacar como un hito la incorporación de la Oficina

de País a la canasta de donantes, y su participación en el diálogo político y técnico a través de la coordinación de la Mesa de Educación para la implementación del Plan Estratégico Institucional.

Es importante considerar que, en el nuevo contexto del país, el diálogo y la incidencia en las agendas de los movimientos sociales, por su protagonismo y participación en las decisiones de política pública, adquieren una importancia estratégica. La Oficina de País ha sabido leer este escenario y construir una oportunidad al acercarse a los movimientos sociales, en particular a las organizaciones de mujeres como la Confederación Nacional de Mujeres Campesinas Indígenas Originarias "Bartolina Sisa" y la Confederación de Mujeres Indígenas de Bolivia (CNAMIB), lo cual ha servido para lograr la construcción de consensos y el avance en su agenda de la temática de salud sexual y reproductiva. En sentido estricto, cabe señalar que esta incidencia se observa en las líderes y dirigentas de turno, quienes se apropian de la temática y abogan ahora desde espacios clave como la Asamblea Plurinacional.

Por otro lado, desde el componente de población y desarrollo cabe destacar como logro la incidencia en la formulación del Anteproyecto de Ley de Juventudes, presentado al presidente en ejercicio en el marco del

Encuentro Nacional de Juventudes (apoyado por la Oficina de País). El anteproyecto busca la participación de las y los jóvenes en el desarrollo productivo, político, social, económico y cultural del país, en condiciones de libertad, respeto, equidad y justicia y desde su propia identidad. Incluye como temas prioritarios los derechos humanos, sexuales y reproductivos de las y los jóvenes, el acceso a los servicios de salud y la creación de mecanismos para alcanzar empleo y vida digna. Por otro lado, cabe mencionar que la participación de la Oficina de País fue decisiva en el diseño final del Plan de Juventudes del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades⁶³.

Otro logro importante de la Oficina de País a través del Consorcio Boliviano de Juventudes (CONBOJUV) ha sido la consolidación de un total de ocho Consejos Municipales de la Juventud en el departamento de Chuquisaca y con participación de la gobernación. En el caso de Potosí existen tres consejos organizados y uno con resolución municipal, y apoyado con recursos del POA. En el contexto autonómico se incrementan las posibilidades de incidencia de estas instancias en la gestión municipal, a favor de los derechos de los jóvenes de distintos géneros; sin embargo, sin desconocer el logro alcanzado, desde una mirada más a macro, aún son muy pocos los Consejos establecidos y grandes sus necesidades de fortalecimiento.

En la temática de adolescentes, la participación e incidencia de la Oficina de País en el nivel normativo también ha tenido lugar en el ámbito regional, en torno a la elaboración del Plan Andino de Prevención del Embarazo Adolescente, consensuado con los Ministerios de Salud.

Desde la priorización de grupos específicos y en el marco del Plan Madrid, la Oficina de País ha apoyado también la elaboración del Plan de Envejecimiento y Personas Adultas Mayores, así como la validación del Anteproyecto de Ley para la Persona Adulta Mayor. En la actualidad se trabaja en un protocolo de atención para personas adultas mayores, la promoción de derechos (salud, propiedad, maltrato, especialmente en el área rural) y en incidencia para la aprobación del Plan.

En el tema de migración, desde el componente de población y desarrollo la Oficina de País ha promovido

y apoyado la creación de la Comisión Nacional del Eje 2, que se espera pueda ser institucionalizada en el marco del Convenio Binacional ARBOL III firmado entre los Ministerios de Salud de Argentina y Bolivia. La siguiente información sobre el reducido ejercicio de derechos reproductivos entre las bolivianas residentes en Capital Federal y la provincia de Buenos Aires ilustra la importancia de este logro: seis de cada diez mujeres bolivianas no planificaron su embarazo, mientras que sólo cuatro de cada diez utilizaron algún método anticonceptivo para evitar embarazos no deseados.

De manera general, la Oficina de País ha tenido un papel importante en el impulso de temas clave en las agendas de los distintos actores clave y tomadores de decisión; entre los principales temas cabe destacar: violencia sexual, cáncer de cuello de útero como causa de mortalidad, embarazo adolescente, salud sexual y reproductiva y derechos de la población indígena, adolescencia y juventud, migración y población adulta mayor. En ese marco ha incidido para visibilizar las problemáticas, insertarlas en las prioridades, promover políticas públicas y articular diversos esfuerzos para su atención y resolución. Uno de los nudos y problemas centrales es que la incidencia en las agendas y el posicionamiento de esos temas no han tenido como correlato cambios en los presupuestos correspondientes para su debida atención. Por otro lado, en el contexto autonómico actual se presenta la oportunidad, pero a su vez el desafío, de incidir oportuna y eficazmente en los estatutos autonómicos y las cartas orgánicas, para garantizar que estos temas sean considerados y presupuestados en la política pública a nivel subnacional.

Distintas "estrategias" han apoyado y potenciado los logros en términos de diálogo e incidencia política: a) la participación en espacios multiactorales e interagencial es agendando temas, construyendo alianzas y articulando esfuerzos; b) el desarrollo e implementación de una Estrategia de Comunicación intercultural que ha fortalecido el posicionamiento institucional, abriendo caminos para el diálogo y la incidencia; c) la generación de evidencia a través del trabajo a nivel comunitario, la producción de información cuantitativa (ENDSA 2008, ENAJ 2008) y distintos estudios en torno a temáticas como la violencia,

63. El Plan finalmente no fue aprobado debido a problemas presupuestarios y, porque no proponía mecanismos de acción y coordinación para su implementación tanto nacional como departamental.

el VIH, los cuidados obstétricos y neonatales de emergencia; d) el desarrollo de metodologías; e) la existencia de un centro de documentación especializado con 290 registros automatizados y 75 documentos digitalizados; f) y, finalmente, un conjunto diversificado, ampliado y actualizado de aliados y contrapartes, que incluye principalmente a las nuevas instancias estatales y a los movimientos sociales.

Sin embargo, no todas las intervenciones en el área de diálogo e incidencia política han resultado en logros, pues también existieron "fracasos" referidos a la eficacia del Programa de País. Por ejemplo, la no aprobación de la Ley de Derechos Sexuales y Reproductivos. Este hecho, además de ser relevante por sí mismo, merece un análisis crítico sobre el papel de la Oficina de País en el proceso que debería haber conducido a la aprobación de esta ley, considerando que fue el segundo intento y esfuerzo en esta dirección. Además es importante analizar el impacto negativo que puede tener lo sucedido sobre posibilidades futuras de aprobación de esta norma en el corto y mediano plazo, y establecer posibles medidas para minimizar esta situación.

En cuanto a los logros en incidencia política desde las transversales -que deberán definirse en términos de género, derechos e interculturalidad para este informe- cabe señalar que, la Oficina de País ha apoyado la incorporación de las perspectivas de género, interculturalidad y de derechos humanos en normas y políticas.

Hay que resaltar de forma particular el liderazgo y los logros de abogacía e incidencia de la Oficina de País en materia de género e interculturalidad en el interior del Sistema de las Naciones Unidas. En ese marco, también cabe mencionar la Guía de Transversalización del Enfoque de Género para el Sistema de la ONU elaborada en el marco del Grupo Técnico de Género (2010), cuya implementación de manera institucionalizada se está iniciando en la Oficina de País así como en otras agencias del Sistema.

Construcción de capacidades (ver también el punto 5.1.1)

El parágrafo 78 del Plan Estratégico del UNFA establece el apoyo al desarrollo de capacidades nacionales como foco principal. Como referente de posicionamiento la Oficina de País asume la Declaración sobre Desarrollo de Capacidades del Grupo de Desarrollo de Naciones Unidas (UNDG), que define la capacidad como la "habilidad de las personas, organizaciones y sociedades

en general de gestionar sus asuntos exitosamente". El desarrollo de capacidades se refiere, por ende, al proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedad en general despliegan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen capacidad en el tiempo. El Plan Estratégico considera que el fomento de la capacidad es el fundamento básico para crear un cambio sostenible duradero en el ámbito de las políticas, las instituciones, los conocimientos y las aptitudes que permiten el desarrollo nacional. Será entonces con base en estas definiciones corporativas bastante amplias como se analizarán los logros alcanzados por la Oficina de País en relación con la construcción o el desarrollo de capacidades.

En ese contexto, un primer logro general que debe destacarse tiene que ver con los distintos procesos de construcción normativa descritos y analizados en la sección precedente. A través de diversos mecanismos esencialmente de asistencia técnica (consultorías, asesoría directa, metodologías, procesos de consulta, acceso a información, etc.), pero también de apoyos financieros puntuales, la Oficina de País ha apoyado distintas etapas en procesos participativos de construcción de leyes, planes y programas, que en sí mismos han implicado un "aprender haciendo". Considerando el momento posconstitucional, la contribución de la Oficina de País a desarrollar la capacidad de operacionalización de los derechos consignados en la Carta Magna es de gran importancia estratégica. A lo anterior se añade el proceso de elaboración de los distintos informes de seguimiento y levantamiento de observaciones del Comité de la CEDAW 2011.

De manera intrínseca a este proceso, también cabe resaltar la contribución de la Oficina de País al desarrollo de nuevas capacidades de participación de la sociedad civil en la gestión pública, en particular de los movimientos sociales. Históricamente, la sociedad civil se ha limitado a una posición de protesta y confrontación con el Estado, pero la constitución del nuevo Estado Plurinacional demanda una participación más informada, analítica y propositiva. En ese contexto se destacan los logros alcanzados específicamente en el fortalecimiento de capacidades de mujeres líderes y dirigentes indígenas para el ejercicio del control social en los servicios de salud reproductiva, con énfasis en el Bono Juana Azurduy que establece dicho papel.

En un escenario en el que se ha buscado revertir exclusiones históricas y garantizar iguales oportunidades

de participación política para las mujeres mediante mecanismos de paridad y alternancia, ha sido muy importante el papel de la Oficina de País en el fortalecimiento de las capacidades de participación política (argumentación, sustentación, deliberación y propuesta) de las mujeres electas como nuevas autoridades, asambleístas y concejales.

Por otro lado, a través de la difusión de los nuevos marcos normativos y programáticos (por ejemplo, PIO) y de los instrumentos internacionales (CEDAW), así como diversas actividades y productos de comunicación (cartillas, trípticos, afiches) dirigidas a socializar instrumentos, metodologías, técnicas etc., la Oficina de País también ha incrementado el grado de conocimiento e información en instancias estatales clave (por ejemplo, Direcciones y Unidades Departamentales de Género, cancillería, órganos judiciales, servicios de salud), coadyuvando a generar las condiciones básicas para potenciar su desempeño hacia el cumplimiento de su mandato.

Con la comunicación y difusión, también se han fortalecido las capacidades de exigibilidad de la ciudadanía en general, algo fundamental para la apropiación y exigencia de derechos, considerando particularmente que algunos estudios (por ejemplo, Marie Stopes) han demostrado el reducido porcentaje de personas que conoce la Constitución Política del Estado y, en general, el marco normativo vigente y los derechos que consigna. La creación y el fortalecimiento de redes de lucha contra la violencia en Chuquisaca (9) y Potosí (7), tanto a nivel departamental como municipal, se cuentan entre los logros destacables en este sentido. Otras acciones, como el seguimiento de casos emblemáticos (juicios), la incidencia con autoridades para la lucha contra la violencia urbana y rural, y la realización de movilizaciones para la defensa de los derechos, muestran el grado de apropiación, las capacidades y el nivel de autonomía alcanzado por estas redes. Otro caso ilustrativo sobre exigibilidad es el de Alto Parapetí, donde a partir de la adquisición de información y conocimientos se ha incrementado la "capacidad de agencia",⁶⁴ negociación y resolución de problemas de los actores.

Con objetivos similares dirigidos a fortalecer la capacidad de toma de decisiones y prevención, en el área de ayuda

humanitaria las actividades de sensibilización, capacitación, promoción de redes solidarias y dotación de "kits de dignidad" se han dirigido a empoderar y construir capacidades, principalmente entre las mujeres y adolescentes víctimas, para prevenir la violencia de género y sexual, el embarazo adolescente, las infecciones de transmisión sexual y otros riesgos derivados o incrementados como resultado de las situaciones de emergencia.

Con la conciencia de que estos procesos de desarrollo de capacidades con actores de la sociedad civil implican el empoderamiento de los sujetos como condición para el cumplimiento de un papel de exigibilidad, pero asimismo de participación en la construcción de las soluciones, también cabe mencionar el trabajo de formación desarrollado con líderes pares de la comunidad transgénero y transexual, que se vio reflejado en la realización de un diagnóstico participativo sobre personas de este sector dedicadas al trabajo sexual.

Desde el componente de SSRyD se han dedicado esfuerzos sustanciales a fortalecer la calidad de atención y la capacidad resolutoria de los servicios de salud desde un enfoque de derechos e interculturalidad, a través de procesos dirigidos a incrementar los conocimientos y capacidades. Cabe destacar, en este marco, el trabajo desarrollado en Alto Parapetí con los proveedores de salud para incrementar sus conocimientos en SSR, lo cual, complementado con procesos dirigidos fortalecer los conocimientos de las mujeres de la zona en SSR, ha contribuido a un mayor uso de los servicios de SR, en particular para los controles prenatales.

A través del impulso a modalidades alternativas como las "supervisiones capacitantes multiprogramáticas", se ha mejorado el alcance y los resultados de las capacitaciones dirigidas a proveedores y proveedoras de salud. También sobresale el apoyo de la Oficina de País al fortalecimiento de nueve Centros de Desarrollo de Competencias mediante la capacitación a facilitadores y facilitadoras, como parte de la estrategia sectorial de mejora de la calidad. Posteriormente en estos Centros de Desarrollo de Competencias se capacitó personal de centros de salud de segundo y tercer nivel, lo cual incrementó su capacidad de resolver complicaciones obstétricas (la principal causa de muerte materna en

64. Entendida, según Amartya Sen, como la capacidad de las personas de actuar y provocar cambios en función de sus propios valores y objetivos.

Bolivia). Dada la alta rotación de personal, el nudo crítico siempre recae en el débil vínculo entre la capacitación de personas y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y de los servicios. Este es un punto que se abordará en mayor detalle más adelante. Con el espíritu de mejorar la prestación de servicios de salud y los indicadores, en Chuquisaca y Potosí la Oficina de País también ha fortalecido las capacidades de control de la mortalidad materna a través de los comités departamentales, hospitalarios y locales. Merece destacarse que Chuquisaca está considerada una experiencia modelo en vigilancia de la mortalidad materna y en varios casos las recomendaciones de los comités han contribuido significativamente a implementar medidas a nivel local para prevenir futuras muertes maternas.

Desde el componente de población y desarrollo, los esfuerzos técnicos y financieros y los logros correspondientes se centraron en la construcción y fortalecimiento de capacidades del Estado en la producción y uso de información para la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. En ese marco cabe resaltar, por un lado, todo el proceso relacionado con la Encuesta Nacional de Demografía y Salud (ENDSA) del 2008, que involucró al Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en las actividades de diseño de la muestra y recolección de datos, mientras que las etapas de procesamiento de datos, elaboración del informe final, publicación y diseminación estuvieron a cargo del Ministerio de Salud, con el apoyo técnico de Macro Internacional. Como logro "complementario" cabe mencionar que la realización de la ENDSA motivó un alto grado de colaboración y coordinación entre instituciones del gobierno central, organizaciones no gubernamentales, agencias internacionales financieras y especializadas, e instituciones internacionales de asistencia técnica.

En el caso de la preparación del Censo 2011, es posible mencionar como logro en términos de capacidades fortalecidas, la actualización cartográfica que contó con la asistencia técnica del Instituto Nacional de Estadística del Perú (INEI) y al Instituto de Estadística de México (INEGI), en el marco de cooperación Sur-Sur. En otros, con el financiamiento de la Oficina de País se diseñaron e imprimieron manuales, formularios, mapas y planos censales básicos para la actualización cartográfica. El apoyo técnico y financiero de la Oficina de País también se ha dirigido a la definición de la boleta censal, en la cual se han integrado algunos aspectos de género e interculturalidad.

En el caso de la Encuesta Nacional de Juventudes (ENAJ), se recolectó información en 17 centros urbanos capitales e intermedios del país. La recolección de datos fue una tarea en conjunto con el actual Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, como parte del Programa de Comunidades Recíprocas del Componente de Protección Social y Desarrollo Integral Comunitario del PND 2006-2010. Los resultados de la ENAJ 2008 han sido utilizados por diversas instituciones públicas y privadas así como por personas que trabajan con el tema de adolescentes y jóvenes. El Ministerio de Justicia utilizó la información de la ENAJ 2008 para elaborar el Plan de Juventud y el Anteproyecto de Ley de Juventud. La Gobernación de Santa Cruz también usó la ENAJ como insumo para la elaboración de Ley de Juventudes de Santa Cruz. La formulación del Plan de Salud Integral del Adolescente también se basó en la información de la Encuesta. La Comisión de Juventud de la Asamblea de Derechos Humanos de Bolivia utiliza como referencia el ENAJ 2008 para la elaboración de documentos y la definición de su posición oficial sobre el tema. Finalmente, distintos centros académicos estatales y privados, como el Posgrado en Ciencias del Desarrollo de la Universidad Mayor de San Andrés (CIDES-UMSA) y el Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB), utilizan los datos para tesis de grado y trabajos de investigación en el tema.

Crear y reforzar capacidades institucionales en población y desarrollo ha significado para la Oficina de País proveer asistencia técnica y acompañamiento en todas las fases de los eventos estadísticos (encuestas) así como capacitación al personal en el uso e interpretación de la información sociodemográfica, y en otros temas relacionados.

El CENDOC, un sistema de documentación e intercambio de información, financiado por la Oficina de País, brinda la posibilidad de potenciar los logros hacia una gestión pública basada en información y evidencias, al posibilitar el acceso y uso del conocimiento acumulado y la experiencia de otros países o regiones en temas los temas de la CIPD. Estas tareas permiten articular a productores de información, investigadores y tomadores de decisión para la implementación y evaluación de políticas públicas.

En el ámbito del fortalecimiento de los recursos humanos, se capacitó a 20 funcionarios de las oficinas de Planificación del Desarrollo de las prefecturas (ahora gobernaciones o gobiernos autónomos) del Beni, Chuquisaca, La Paz y Potosí y de los municipios (ahora

gobiernos autónomos municipales) de Caranavi y Puerto Acosta en el tema de "Incorporación de las variables demográficas en la planificación del desarrollo". La capacitación fue elaborada y desarrollada por el Centro de Investigación en Población y Pobreza (CIPP) dependiente de la Universidad Mayor de San Andrés. La inclusión del CIDES-UMSA, una institución con alta capacidad instalada y compromiso y experiencia con la agenda de población y desarrollo, reforzó la oportunidad y eficacia de esta intervención.

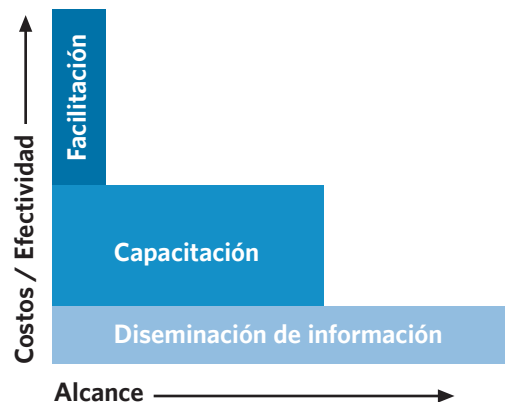
En el ámbito académico y bajo la misma lógica de crear capacidades a través de la formación de recursos humanos, se destaca la Maestría en Población y Desarrollo implementada en alianza con el CIDES-UMSA. El programa de Maestría tiene en la actualidad 29 estudiantes, 28 de los cuales obtuvieron una media beca proporcionada por la Oficina de País. El programa forma parte de una estrategia para posicionar el tema de población y desarrollo en el ámbito académico y lograr la articulación entre el sector académico y los responsables de tomar decisiones. Es decir, se busca fortalecer la capacidad de interlocución para la política pública a través de la capacitación interdisciplinaria de recursos humanos capaces de incorporar los procesos poblacionales en los procesos de planificación del desarrollo regional, municipal y sectorial (educación, empleo, salud pública y salud sexual y reproductiva), la realización de investigaciones y la generación de evidencia para la incorporar los temas de población en el debate público y en la política pública. Los participantes en el programa de la maestría expresaron gran satisfacción por la calidad de los profesores, el contenido temático de los cursos y la utilidad de los conocimientos, técnicas y métodos transferidos para la utilización en sus lugares de trabajo.

Se destaca también la formación de docentes en el área de salud de distintas universidades y la implementación de la carrera de enfermeras obstétricas impulsada por la Oficina de País en tres universidades del país (Potosí, Chuquisaca y Tarija). Este es un caso interesante de construcción de capacidades ligada a una propuesta de estrategia de reducción de la mortalidad materna, que se basa en la contratación de estos recursos humanos con capacidades únicas para mejorar la atención y capacidad resolutoria de los servicios de salud rurales.

En relación con la formación docente, también cabe mencionar el trabajo de capacitación en "educación para la sexualidad" desarrollado en los municipios de Sucre y Chuquisaca, con la participación de profesores

y profesoras de secundaria y educación alternativa. Ya se evidencian logros de implementación de la "educación para la sexualidad" tanto en la Dirección Departamental de Educación que va asumiendo la importancia de la temática, como en las aulas y entornos educativos. Es posible mencionar por ejemplo que se han denunciado casos de acoso de docentes a estudiantes, situaciones que anteriormente permanecían invisibles e impunes.

La realización de estudios (por ejemplo, sobre violencia sexual en un conjunto de municipios) y sistematizaciones (por ejemplo, de buenas prácticas de prevención del embarazo adolescente en El Alto y La Paz), se asocian a la construcción de capacidades y han servido de base para sustentar y orientar otras actividades. Sin embargo, no existe una estrategia clara que articule el desarrollo de conocimientos con el desarrollo de capacidades desde un enfoque de gestión de conocimientos.



De manera general, la Oficina de País incluye distintas estrategias y acciones de construcción de capacidades, que van desde la difusión hasta el desarrollo de modelos, pasando por procesos más o menos puntuales de cursos, talleres, supervisión capacitante, asistencia técnica y acompañamiento. A las estrategias y modalidades más tradicionales se añaden otras como la articulación de actores, la producción y gestión de conocimientos e información, la formación de pares y una página en internet dirigida a fortalecer las organizaciones juveniles.

Por un lado ello muestra la capacidad de respuesta y adaptación de la Oficina de País a las características de los actores, el entorno, los recursos disponibles, etc. Sin embargo, también presenta el riesgo de estar utilizando

un concepto demasiado elástico de "construcción de capacidades".⁶⁵ Es importante considerar que bajo estándares de cierta rigurosidad deberían incorporarse medidas para poder verificar, -medir, evaluar, constatar, evidenciar-si se utilizan los conocimientos adquiridos y si se ha construido (o no) una capacidad⁶⁶.

Por otro lado, las estrategias de construcción de capacidades que se sustentan básica o esencialmente sobre la formación de recursos humanos, resultan altamente vulnerables, particularmente en el ámbito estatal por la altísima rotación funcionaria. A diferencia de ello, otras maneras -a veces complementarias- de construir capacidades a través del desarrollo, validación participativa e institucionalización de modelos, metodologías y herramientas, han alcanzado mejores resultados y más sostenibles. Este es el caso del Programador de Parto, que se implementa en todos los servicios de salud de Chuquisaca. Asimismo, se pueden mencionar las capacitaciones relacionadas con el Registro Único de Violencia Intrafamiliar (RUVI) y la utilización de sus distintas herramientas y formatos. Otro ejemplo está vinculado al paquete de servicios sobre acoso y violencia política y también están las normas, protocolos y procedimientos para la atención integral de la violencia sexual elaborados con el VIO. Asimismo es interesante el hecho de que el apoyo a la Ley de Deslinde Jurisdiccional se haya complementado con al apoyo a la elaboración de un módulo para la solución de conflictos desde la justicia indígena originaria campesina, contribuyendo de esa manera no sólo a la construcción de la norma sino a la creación de condiciones y capacidades para su implementación.

Otra estrategia para potenciar los resultados en la construcción de capacidades se da cuando los procesos de desarrollo de conocimientos y competencias se articulan a procesos organizativos, este caso se visualiza en las Redes de Lucha contra la Violencia y también en la formación del Comité Consultivo Juvenil para la Prevención del Embarazo en Adolescentes, que le dan un sentido inmediato a los conocimientos y capacidades adquiridas, tanto en términos prácticos como de construcción de identidad, reforzando de esta manera las capacidades y su utilización.

Fortalecimiento institucional

De acuerdo con el Plan Estratégico, el "desarrollo institucional" y los sistemas de apoyo, hacen parte y contribuyen al desarrollo de capacidades institucionales. En el mismo documento se refiere al desarrollo institucional tanto de organizaciones gubernamentales como de la sociedad civil⁶⁷.

Estado

Un primer logro de la Oficina de País, en el marco de un amplio proceso de redefinición y reorganización de la institucionalidad del Estado Plurinacional, es el fortalecimiento de instancias estatales.

En ese marco ha contribuido a la creación y consolidación de nuevas instancias estatales como el Viceministerio de Justicia Indígena Originaria, incluido el desarrollo de una normativa clave para el cumplimiento de su mandato (la Ley de Deslinde Jurisdiccional). A la vez, es preciso mencionar que no se alcanzaron otros logros

65. De alguna manera esto se ve reflejado en las presentaciones de los componentes, en las que los componentes clasifican las mismas actividades bajo distintos tipos de logro (incidencia, construcción de capacidades, fortalecimiento institucional).

66. Por ejemplo hay que tomar en cuenta, como señala Horton (2004), que "existe una relación inversa entre el alcance y la efectividad de la información, la capacitación y la facilitación como enfoques para el desarrollo de capacidades... Aunque se puede abordar a más organizaciones con la difusión de información y capacitación, su efectividad es mucho más baja".

67. El "desarrollo" o "fortalecimiento institucional" implica acciones y resultados en términos de diálogo e incidencia en políticas y construcción de capacidades, pero supone además ciertas condiciones y cualidades particulares que tienen que reflejarse básicamente en el desempeño y la sostenibilidad. Por ejemplo, no es suficiente la existencia de normas; para que ello represente una institucionalidad fortalecida éstas deberán haber sido apropiadas por la instancia, que además deberá contar con las capacidades -en su sentido más amplio, es decir técnicas, financieras, de infraestructura, etc.- para implementarlas, hacer seguimiento y evaluar sus resultados. La continuidad y regularidad de las acciones, procesos y mecanismos es también un indicador de institucionalidad. Por otro lado, desde el punto de vista de la construcción de capacidades, el tema central tiene que ver con el puente -generalmente muy débil o inexistente- entre el desarrollo de capacidades individuales y su traducción en capacidades organizacionales orientadas al logro de resultados a través de la utilización de las capacidades adquiridas, su socialización, su apropiación y su institucionalización. Este que es un desafío genérico en el tema de desarrollo e institucionalización de capacidades organizacionales, se torna más latente y complejo en un contexto de altísima rotación funcionaria en el Estado, a lo que se añaden prácticas democráticas en las organizaciones de la sociedad civil que determinan cambios regulares en los liderazgos que afectan la continuidad de las agendas y los procesos. En general la continuidad no es, ni en el Estado ni en la sociedad civil, un valor muy anclado en las organizaciones.

esperados de carácter estratégico, relacionados con la redefinición del marco institucional estatal, como es la incorporación de una Dirección o Unidad de Población en el Ministerio de Planificación del Desarrollo, lo que amerita analizar con detenimiento los alcances y limitaciones de la Oficina de País.

En el contexto de acciones dirigidas a fortalecer un Estado con creciente protagonismo y autonomía, la Oficina de País ha contribuido a la disponibilidad de conocimientos e información relevante y de calidad para la toma de decisiones de política pública. En ese marco se añaden a las encuestas, y estudios como el estudio sobre embarazo adolescente en maternidades, el estudio sobre el "estado de abastecimiento y procesos logísticos de anticonceptivos en el sector público" y el diagnóstico de la Central Nacional de Abastecimientos (CEASS). Como resultado de este último se desarrolló una propuesta de reorganización de la CEASS.

También cabe resaltar la contribución de la Oficina de País a la creación de capacidades en el uso de metodologías y técnicas para la medición del impacto de políticas públicas, en particular del Ministerio de Planificación del Desarrollo para la evaluación de la Renta Dignidad a través de la Unidad de Políticas Económicas y Sociales (UDAPE). La Oficina de País proporcionó asistencia técnica en la elaboración del documento conceptual y proporcionó las referencias para la selección y adecuación del instrumento técnico requerido para llevar a cabo la evaluación de impacto de esta política gubernamental.

A través de innovaciones estratégicas, la Oficina de País también ha contribuido a fortalecer las capacidades del INE para continuar y expandir su trabajo en la generación de información confiable. Así, el proceso de actualización cartográfica se benefició de los últimos conocimientos y tecnología tanto del Instituto Nacional de Estadística del Perú (INEI) como del Instituto de Estadística de México (INEGI), dentro del marco de cooperación Sur-Sur. A esto se añade la provisión de equipamiento al INE para la preparación del Censo.

La generación de información para la toma de decisiones de política pública también se ha abordado desde otras estrategias, como el apoyo a la elaboración, socialización e implementación del Registro Único de Violencia Intrafamiliar RUVI (VIO-INE). Cabe destacar que la inexistencia de información fiable en cuanto a la violencia contra las mujeres en particular, ha impedido anteriormente conocer la real dimensión del problema y tomar las acciones más eficaces. También se ha

desarrollado una boleta para registrar la violencia y acoso político en razón de género, una forma de violencia anteriormente no visibilizada ni tipificada.

Por otro lado, la Oficina de País ha contribuido a garantizar o promover en instancias estatales la regularidad de ciertos procesos y actividades clave, como es el caso de la ENDSA, la preparación del Censo, y también con respecto a la presentación de los informes de seguimiento a la CEDAW en coordinación con el Ministerio de Relaciones y Culto. Adicionalmente, a través de sus contribuciones normativas, de planes, protocolos, procedimientos y herramientas, la Oficina de País también ha aportado a mayores niveles de estandarización y calidad en el desempeño, reduciendo el factor humano como riesgo y los costos de la alta movilidad funcionaria. Con el mismo objetivo de garantizar la calidad, ha apoyado la constitución y el funcionamiento de las Comisiones técnica, administrativa, social y de recursos humanos para la implementación de la gestión de calidad en las redes de salud a nivel nacional.

De acuerdo al Plan Estratégico en cuanto a la construcción de capacidades para desarrollar, motivar y mantener los recursos humanos, la Oficina de País ha capacitado recursos humanos para cualificar y potenciar el desempeño de sus roles y funciones, como en el caso de los Servicios Legales Integrales (SLIMs) de Chuquisaca y Potosí, las mujeres assembleístas y las concejalas de los 9 departamentos. En relación con los servicios de salud, sobresale el apoyo técnico y financiero a la creación de Centros de Desarrollo de Competencias (CDC). Amerita también mencionar los logros relacionados con la ampliación, diversificación o especialización de la oferta de servicios de salud. A respecto hay que destacar el equipamiento y construcción de capacidades de dos postas en Alto Parapetí, la dotación de equipos y recursos humanos para la instalación y atención en dos consultorios en y para organizaciones de mujeres indígenas (CNAMIB y "Bartolinas"), así como el impulso del funcionamiento de servicios con atención diferenciada para adolescentes.

La Oficina de País también ha motivado la articulación intersectorial, la coordinación, los procesos de transversalización -entre ellas, se han destacado la transversalización del enfoque de género en instancias nuevas y no tradicionales como el Viceministerio de Justicia Indígena Originaria Campesina, así como la incorporación de la Educación para la Sexualidad en el Programa de Post Alfabetización-y el establecimiento

de acuerdos, normas y acciones multisectoriales (por ejemplo, módulo "sexualidad y género un derecho educativo" elaborado entre el VIO y el Ministerio de Educación).

Entre los logros sobresalen aquellas iniciativas dirigidas a resolver problemas complejos y multifacéticos como el de la violencia. Actualmente la policía, los Servicios Legales Integrales Municipal, el personal de salud y los/as forenses cuentan con normas, protocolos y procedimientos integrales de atención a la violencia sexual.

Finalmente, en tanto el desarrollo de estrategias y mecanismos de sostenibilidad es una dimensión crítica de la institucionalidad, resulta particularmente destacable el papel desempeñado por la Oficina de País en la creación del fondo rotatorio para asegurar el aprovisionamiento de métodos anticonceptivos.

Fortalecimiento de la sociedad civil

En cuanto a la articulación de la sociedad civil, incluidos los mecanismos de relacionamiento y la coordinación con el Estado, la Oficina de País ha tenido también un importante papel como promotor de mesas, redes y otros mecanismos. Los resultados han sido variables, con la Mesa por una Maternidad y Nacimiento Seguros, varias redes de lucha contra la violencia y redes obstétricas como un logro importante, mientras que en otros espacios, como la Mesa de Vigilancia de los Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos, la crisis de identidad, así como competencia entre organizaciones y la fragmentación aún son evidentes.

Por otro lado, con el apoyo al Observatorio de Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos se buscó fortalecer un referente y mecanismo institucionalizado de exigibilidad. Lamentablemente los logros en esa dirección son muy cuestionables, tanto por la identidad y características poco asociadas a un "observatorio" que adquirió dicha instancia, como por su frágil institucionalidad y posicionamiento.

En el ámbito del conocimiento y exigibilidad, es importante señalar el apoyo a la realización de estudios dirigidos a orientar y fortalecer el trabajo de y con organizaciones de la sociedad, incluidos los movimientos sociales (diagnóstico sobre demandas de SSR de las organizaciones indígenas de mujeres de tierras bajas y altas; diagnóstico de la población transexual que se dedica al trabajo sexual).

En cuanto a previsiones y logros con respecto a continuidad o sostenibilidad en el trabajo con la sociedad civil, los resultados son variables y también tienen que ver, de alguna manera, con el concepto e indicadores de sostenibilidad. Por ejemplo, mientras que en el caso de la CNAMIB sí se han logrado los acuerdos necesarios para que el consultorio instalado con recursos de la Oficina de País funcione ahora como "consultorio intercultural" parte de la red y con ítem, las perspectivas de reapertura del consultorio instalado en las "Bartolinas" en un marco de articulación institucional son aún bastante inciertas.

Sector académico

El trabajo con las universidades y la creación de una oferta académica en temas relevantes para el mandato de la Oficina de País (enfermeras obstétricas, población y desarrollo) también es un logro en términos de fortalecimiento institucional, entendiendo que estas iniciativas cuentan con un plan hacia la sostenibilidad más allá del apoyo de la Oficina de País. El CIDES-UMSA está creando una canasta de recursos para continuar con el Programa de Maestría en Población y Desarrollo y extenderlo en otros departamentos del país.

Aspectos transversales

Merece destacarse que, en el interior del Sistema de las Naciones Unidas, la Oficina de País ha tenido un papel protagónico en la creación, el fortalecimiento y la institucionalización de varias instancias interagenciales especialmente las vinculadas con género, interculturalidad, ayuda humanitaria y VIH-sida. Por otro lado, en cuanto al tema de las transversales en términos de su institucionalización al interior de la Oficina de País, si bien existe una conciencia incrementada, marcos conceptuales compartidos, así como capacidades fortalecidas para aplicar los enfoques de género, derechos e interculturalidad en las acciones de la Oficina de País, no son avances suficientes para garantizar su aplicación institucionalizada, es decir, de manera regular y bajo normas, procedimientos, mecanismos y estándares establecidos y asociados a la calidad del desempeño. En cambio, cabe destacar que existe la decisión de implementar la Guía de Transversalización del Enfoque de Género elaborada en el marco del GTG. Asimismo, en el caso de la interculturalidad, corresponde señalar que el UNFPA sigue el acuerdo del GTI de centrarse en los pueblos

indígenas antes de abrir la agenda a otros aspectos de la interculturalidad. En términos de componentes, la "presencia" de las transversales en el trabajo del componente de población y desarrollo es menos evidente y continua, lo que merece revisarse dado el potencial estratégico de estas acciones y la importancia de considerar los enfoques transversales en su planteamiento.

"Mapa" sintetizador de los logros principales por producto

La matriz incluida en el Anexo 10 organiza los principales logros identificados por componente y por producto. Algunos logros contribuyen a más de un producto y a más de un componente, por lo que resulta claro que existen ámbitos con mayor "densidad" de logros, y otros con pocos o incluso ningún logro, también según el producto específico y el "tamaño" de los logros. En algunos casos la identificación de los logros puede ser discutible, por ejemplo si un anteproyecto aún no aprobado puede consignarse como logro. Por otro lado existen limitaciones en cuanto a la no disponibilidad de indicadores que permitan, por ejemplo, dar cuenta de manera más cabal sobre logros como el fortalecimiento de la capacidad resolutive de los servicios de salud.

Asimismo, es importante hacer notar que existen logros que esencialmente corresponden a la Oficina de País, mientras que en otros casos se trata de una contribución, muchas veces en el marco de varios aportes, pero que en opinión del equipo evaluador ha sido estratégica y determinante, por lo que puede asignarse como logro (por ejemplo, Constitución Política del Estado).

Habiendo privilegiado un análisis programático de la eficacia, este mapa permite examinar cada componente. A continuación se presenta un breve balance analítico de los logros por componente, que señala las fortalezas y debilidades:

a) Para el componente de SSRyD, se evidencian muchos logros de relevancia y potencial estratégico frente a problemas estructurales (por ejemplo, enfermeras obstétricas, fondo rotatorio), pero, al mismo tiempo, se perciben acciones puntuales y desde un papel más implementador -como las capacitaciones a proveedores y proveedoras de salud-, que si bien producen "logros" muchas veces más inmediatos, desgastan, dispersan y no generan los efectos sinérgicos esperados.

- b) Con respecto al componente de igualdad entre los géneros, incluidos los temas de educación e interculturalidad, su planteamiento como una suma o combinación de múltiples temas y enfoques, incluidas acciones tanto hacia fuera como hacia adentro de la Oficina de País (transversalización), plantea en sí mismo desafíos particulares. El componente ha alcanzado un número importante de logros estratégicos en diversos sectores y con una gama amplia de actores tanto estatales como de la sociedad civil, y ha demostrado alta capacidad de respuesta y eficiencia. Por otro lado, también se reconocen logros referidos a la transversalización de los enfoques de género, interculturalidad y derechos en el accionar de los otros componentes, aunque estos no son del todo constantes, a veces no son evidentes, o no se visibilizan, y tampoco corresponden siempre a un producto.
- c) En el caso del componente de población y desarrollo, se evidencian logros en propuestas normativas e institucionales dirigidas a adolescentes y personas adultas mayores, así como también en el campo de la producción de información (encuestas, evaluación Renta Dignidad), pero existe un "vacío de logros" en la construcción de capacidades para el uso de información en la planificación nacional y subnacional (ver anexo 10: "Mapa" sintetizador de logros principales por producto).

La consecución de logros relacionados a los productos en los tres componentes se ha dado esencialmente en tres ámbitos: diálogo e incidencia en políticas; creación de capacidades; y fortalecimiento institucional. Si bien todavía queda un año y medio para la finalización del Programa, es importante tener en cuenta que en varios casos los logros son insuficientes para la consecución de los productos. Por otro lado y más allá de las mejoras de coordinación entre componentes, es evidente que los logros aún no visualizan articulaciones más estratégicas (no sólo operativas) entre componentes.

4.4 Grado de sostenibilidad

Pregunta de evaluación 4:

¿En qué medida los efectos y beneficios del programa son sostenibles o tienen probabilidades de ser sostenibles una vez finalizado el Programa de País?

Dado que el Programa de País es un programa aún en curso, sólo es posible analizar y evaluar la "sostenibilidad potencial" de los cambios promovidos y los logros alcanzados. Esta implica la realización de un pronóstico sobre cuán sostenible será un logro, en base a la identificación y análisis de factores viabilizadores y factores obstaculizadores o amenazas para la sostenibilidad.

La sostenibilidad potencial de los logros conseguidos hasta la fecha es uno de los retos más importantes para el UNFPA. El análisis precedente ya ha mencionado algunos elementos y riesgos a este respecto, evidenciando también que el grado de sostenibilidad potencial de las actividades y particularmente de los logros varía según los temas, las estrategias implementadas, las áreas, los niveles y los actores concurrentes. Así, por un lado, el grado de sostenibilidad potencial es alto cuando se introducen temáticas y abordajes aún sensibles pero que ya han sido apropiados e incorporados en la agenda nacional o social del país. Por ejemplo, en el caso de Bolivia se pueden mencionar los temas de planificación familiar, salud reproductiva, género y las normas para la atención adecuada como es el caso de la SAFCI. Sin embargo, cierto riesgo con respecto a la sostenibilidad permanece, ya que pese a la apropiación y aún con normas existentes, las posiciones referidas a algunos temas o enfoques, como los derechos sexuales y reproductivos, no son uniformes, y esto representa un riesgo en un país de débil institucionalidad.

La debilidad institucional, reflejada en la alta rotación funcionaria (a distintos niveles), la inexistencia de equipos técnicos mínimos, la alta dependencia de la cooperación internacional, presupuestos exiguos que no corresponden a la dimensión de las problemáticas, representa una de las principales amenazas con respecto al potencial de sostenibilidad. En ese contexto las contribuciones referidas a procesos altamente institucionalizados (por ejemplo, ENDSA, Censo) tienen altas probabilidades de ser sostenibles; asimismo, acciones dirigidas a fortalecer la institucionalización y la institucionalidad (por ejemplo, informes de

seguimiento a compromisos internacionales, protocolos, herramientas, planificador del parto) también pueden considerarse buenas inversiones desde su contribución y perspectiva de sostenibilidad.

Sin embargo, la regularidad e institucionalización de ciertas actividades no necesariamente implica que existan los recursos necesarios para garantizarlas de manera autónoma e independiente, lo que plantea un riesgo latente en cuanto a la sostenibilidad. Este es el caso de la fuerte dependencia del país de recursos externos para la producción de datos sociodemográficos. La ENAJ 2008, ENDSA 2008 y Censo son los ejemplos más cercanos, ya que fueron y son aún financiados a través de la cooperación internacional. En relación con el Censo, el UNFPA ha apoyado las gestiones del INE con el Banco Mundial que resultaron exitosas en la obtención de los recursos requeridos. Este tipo de acciones dirigidas a fortalecer las capacidades de movilización de recursos de las contrapartes -incluida la incidencia para un mayor presupuesto del Tesoro General de la Nación- son parte integrante de las acciones de fortalecimiento que realiza el UNFPA y contribuye al potencial de sostenibilidad de las intervenciones/

Los cambios referidos al liderazgo también afectan la sostenibilidad potencial en ámbitos y organizaciones de la sociedad civil, en los que la continuidad no es un valor altamente posicionado en la democracia interna. Ello plantea temas para la reflexión sobre el concepto de sostenibilidad, sus alcances y los posibles indicadores y reivindicaciones de las líderes máximas, quienes ahora se encuentran en otros espacios de influencia y toma de decisiones como la Asamblea Plurinacional.

Algunos temas o problemas, por sus características (por ejemplo, afectan a la generalidad o a un grupo mayoritario), tienen un alto potencial de convocatoria más allá de las diferencias e incluso desigualdades. Como ejemplo, la violencia contra las mujeres tiene esa cualidad, que además de otorgarle legitimidad, moviliza a los actores de distintos géneros y crea así condiciones de soporte, apropiación y exigibilidad para la sostenibilidad.

Las leyes, normas, planes y programas, así como las herramientas, protocolos procedimientos de carácter esencialmente institucionalizado (o que se institucionalizan) contienen en sí mismos un alto potencial de sostenibilidad, aunque el sentido de ella esté representado por su grado de su implementación. Este es un elemento importante para considerar, ya que si bien en este momento es posible considerar los

distintos marcos normativos apoyados por el UNFPA como logros, en el futuro el logro deberá trasladarse y evaluarse en términos de su implementación, lo cual significa un gran desafío considerando que la brecha entre la norma y su aplicación es uno de los grandes problemas (si no es más grande) que se enfrenta en el país.

En lo operativo y más allá de las debilidades en la planificación a través de PAT, cabe destacar que la Oficina de País ha realizado ajustes en el formato de planificación para asegurar que en cada actividad haya recursos de la contraparte que reflejen su compromiso y aporte hacia la sostenibilidad. Esta es una innovación que cabe también resaltar como un aporte al desarrollo de un nuevo formato de PAT a nivel corporativo. Los aportes de la contraparte son un paso importante hacia la incorporación de estrategias de sostenibilidad en todos los procesos, lo que deberá ser fortalecido con la identificación y atención temprana de riesgos y debilidades, así como una planificación multianual articulada a una estrategia de salida.

En ese contexto se han generado y desarrollado algunas actividades puntuales y aisladas, que raramente han conseguido su objetivo mismo de construcción de capacidades. Es el caso del Centro de Estudios de Población de la Universidad de San Simón en Cochabamba y el posgrado de la carrera de sociología de la Universidad Mayor de San Andrés. Por la irregularidad con que se llevan a cabo estas actividades, no se las ha podido adecuar a las necesidades surgidas en los nuevos escenarios políticos y sociales del país. Estas actividades siempre han sido financiadas por organismos internacionales y no se ha logrado anclar la idea de un funcionario público capacitado en temas de población y desarrollo.

Los mecanismos multiactoriales -redes, comités, mesas- y el trabajo interinstitucional coordinado que ha sido muchas veces promovido y liderado desde el UNFPA, incrementan el potencial de sostenibilidad por la coparticipación, objetivos compartidos, contribuciones múltiples y compromisos de contrapartes nacionales y donantes. En algunos casos factores como la competencia por los recursos financieros, conflictos de liderazgo y protagonismo, y objetivos no claros o no siempre compartidos, entre otros, debilitan el potencial de

sostenibilidad, siendo un ejemplo de ello la Mesa de Vigilancia de los Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos.

Entre los logros del UNFPA con respecto al potencial de sostenibilidad cabe encomiar el fondo rotatorio para garantizar el aprovisionamiento de anticonceptivos. Se trata de un ejemplo en el que el aporte del UNFPA se ha dado en el diseño e institucionalización de un mecanismo de sostenibilidad para resolver un problema estructural. El valor estratégico de esta iniciativa es muy alto. Otro logro significativo y con interesantes perspectivas es el de la Maestría en Población y Desarrollo CIDES-UMSA, que está creando una canasta de recursos, con la participación del sector privado, para financiar la formación de recursos humanos en población y desarrollo. Esto responde a una demanda (potencial) en el contexto actual de reformas múltiples (con énfasis en las autonomías) de una masa crítica de recursos humanos para entender y actuar sobre las relaciones que existen entre población y desarrollo. Las oportunidades y en sí la demanda que se genera en un contexto particular incrementan radicalmente el potencial de sostenibilidad de esta iniciativa.

Finalmente, una visión amplia y estratégica de sostenibilidad orienta las intervenciones desde un inicio hacia la multiplicación (por ejemplo, estrategia de cascada), réplica, transferencia y escalamiento. El modelo de intervención definido por el UNFPA el 2010, a partir de la Revisión de Medio Término, apunta en esta dirección.

La sostenibilidad potencial de los logros alcanzados es uno de los retos más importantes para el UNFPA. La debilidad institucional representa una de las principales amenazas respecto al potencial de sostenibilidad. Los mecanismos multiactoriales y el trabajo interinstitucional coordinado incrementan el potencial de sostenibilidad. Una visión estratégica de sostenibilidad requiere la réplica, transferencia y escalamiento de las intervenciones.

Análisis del Posicionamiento Estratégico del UNFPA

El análisis del posicionamiento estratégico de la Oficina tiene dos componentes que se cubren en este capítulo: un componente interno o corporativo abordado en la sección 5.1, que corresponde a la valoración de la posición de la Oficina de País dentro del sistema corporativo del UNFPA, y como parte del Sistema de las Naciones Unidas en general; y un componente externo, abordado en la sección 5.2, que consiste en la valoración del posicionamiento de la Oficina dentro del sistema amplio de socios de desarrollo en el país. A su vez, el componente interno (alineamiento estratégico) tiene dos dimensiones: la dimensión corporativa, que considera la alineación del Programa de País (en términos de su implementación) al Plan Estratégico del UNFPA y su mandato; y la dimensión sistémica, que considera la alineación del Programa de País (en términos de su implementación) con el Sistema de las Naciones Unidas y su coordinación con otros socios de desarrollo en el país.

5.1 Alineamiento estratégico

5.1.1 Alineamiento corporativo

Pregunta 5:

¿En qué medida están los productos del Programa de País alineados con los principios del Plan Estratégico del UNFPA: Desarrollo de Capacidades Nacionales; apoyo enfocado en grupos en situación de vulnerabilidad y promoción de Cooperación Sur-Sur?

a) Desarrollo de capacidades nacionales

Como se señaló en el capítulo anterior, el apoyo al fomento de las capacidades nacionales ocupa un lugar central en el Plan Estratégico del UNFPA. La contribución del UNFPA a este proceso, se realiza mediante la transferencia de conocimientos y aptitudes a individuos, el fortalecimiento de las instituciones nacionales y el apoyo a las políticas y estrategias nacionales.⁶⁸ La Oficina está alineada con los principios del Plan Estratégico en cuanto al desarrollo de capacidades nacionales y varias iniciativas y acciones evidencian los logros y contribuciones en esta área. (Ver ejemplos en detalle en el capítulo 4.3).

En línea con el Plan Estratégico y apuntando a la transferencia de conocimientos y fortalecimiento institucional, la Oficina de País capacitó efectivamente a lideresas de organizaciones de base de la sociedad civil,⁶⁹ incrementando sus conocimientos para la abogacía, incidencia política y generación de propuestas para políticas públicas. La Oficina también apoyó técnicamente a la Organización Nacional de Emancipación de la Mujer (ONAEM) -una organización de trabajadoras sexuales de la sociedad civil- fortaleciendo las capacidades técnicas y gerenciales de la organización, como también la capacidad de análisis y la elaboración de propuestas.

Un importante aporte de la Oficina de País en relación con la transferencia de conocimientos y aptitudes fue la capacitación a personal de centros de salud en municipios como Tomina (Sucre) en la utilización de instrumentos de seguimiento de la atención y salud durante el embarazo (planificador de parto), en la

68. Plan Estratégico UNFPA ver apartados # 78/79/8081/82.

69. Bartolina Sisa y CIDOB / CNAMIB, miembros pertenecen a diversos pueblos indígenas de tierras bajas.

atención durante el período gestacional y el parto con enfoque intercultural y en la complementariedad entre medicina tradicional y occidental. Esta capacitación fue de vital importancia en zonas rurales adonde la utilización de centros de salud por parte de mujeres indígenas es baja por la falta de capacidad de los centros para la atención de mujeres respetando sus tradiciones y creencias.

La Oficina de País también contribuyó a fortalecer la capacidad para la generación de información, un insumo estratégico para la planificación, el diseño y ajuste de políticas de desarrollo nacional y local y la toma de decisiones basada en información actualizada (elaboración del informe final de la ENDSA; ENAJ 2008; y en la actualización cartográfica en preparación del proyecto del Censo Nacional de Población y Vivienda).

A pesar que ha habido importantes contribuciones al desarrollo de capacidades a nivel de entorno, a nivel organizacional e individual, no hay una estrategia clara, formalizada y continúa al nivel del programa. No se realiza un plan para el desarrollo de capacidades al nivel del programa, lo cual incide en la efectividad y el potencial de sostenibilidad de beneficios. El UNFPA no cuenta con una estrategia para el establecimiento y fortalecimiento de alianzas estratégicas con contrapartes y socios a fin de garantizar la retención de conocimientos, la apropiación de las metodologías de desarrollo de capacidades y un apoyo más continuado, coherente y efectivo de capacidades.

b) Trabajo con grupos en situación de vulnerabilidad

Como parte de una estrategia de apoyo a poblaciones excluidas y marginales, el Plan Estratégico del UNFPA llama al estudio e identificación de las necesidades de

estos grupos, especialmente las necesidades en materia de salud sexual y reproductiva, y el apoyo a los más pobres y excluidos, especialmente adolescentes y jóvenes desfavorecidos, mujeres víctimas de violencia, personas que viven con el VIH, integrantes de minorías y pueblos indígenas, y adultos mayores. El UNFPA promueve la participación de estos grupos en la elaboración, implementación y evaluación del Programa de País y de los marcos nacionales de desarrollo. El Plan de Acción del Programa de País identificó la población objetivo del programa como grupos que históricamente han vivido exclusión y discriminación, específicamente: a) mujeres, priorizando indígenas tanto de áreas rurales como urbano-periféricas y víctimas de violencia; b) adolescentes y jóvenes, con énfasis en la prevención del VIH-sida, el embarazo no planificado y la violencia basada en género.

Dentro de esta línea estratégica, la Oficina de País focalizó el apoyo principalmente en las mujeres jóvenes indígenas, los jóvenes y poblaciones marginadas o discriminadas (GBT⁷⁰). La Oficina de País ha logrado un liderazgo en el tema de jóvenes y adultos mayores a nivel normativo y de planes nacionales apoyando al Viceministerio de Igualdad de Oportunidades en la elaboración del Plan Nacional Quinquenal de Juventudes, el Plan de las Personas Adultas Mayores y de la Ley de las Personas Adultas Mayores. La Oficina de País también apoyó al gobierno en el fortalecimiento en el uso de metodologías y técnicas para la medición del impacto de políticas públicas dirigidas a disminuir las brechas y atender las necesidades de las poblaciones en situación de mayor vulnerabilidad, en este caso relativo a su política de protección social y desarrollo de mecanismo de redistribución (por medio de Bonos⁷¹).

En cuanto al estudio e identificación de necesidades, la protección de los derechos y contribución al mejoramiento del acceso a servicios de salud de poblaciones marginadas, el UNFPA realizó un diagnóstico participativo de conocimientos, actitudes y prácticas en la población transexual y personal de salud, y capacitó en calidad y calidez de atención hacia esta población. Esta iniciativa logró que se generara información específica de la población transexual (su situación y su alta vulnerabilidad al VIH-sida), visibilizar la temática

70. GBT: Gay, bisexual, transexuales. GLBT: Gay, lesbianas, bisexuales, transexuales.

71. Mecanismos de redistribución a través de los siguientes Bonos: Renta Dignidad (adultos mayores), Bono Juancito Pinto (niños) y Bono Juana Azurduy (mujeres embarazadas y apoyo a la madre y niño).

y contar con un instrumento para poder incidir en políticas públicas. Otro ejemplo exitoso de estudio e identificación de necesidades y generación de información sociodemográfica fue el informe sobre la Encuesta Nacional de Adolescencia y Juventud (ENAJ), una investigación que proporciona información sobre la demanda insatisfecha de la población de 10 a 24 años, en salud reproductiva y otros aspectos sociales.

La Oficina de País asumió la temática de juventudes como un área transversal a los 3 componentes del Programa de País lo cual permitió un abordaje integral concentrándose en difusión de investigaciones, apoyo para la representación a Cumbres y Conferencias Internacionales, fortalecimiento institucional, apoyo para la atención diferenciada a adolescentes, incidencia en formulación de políticas, y actividades de capacitación y promoción. Una agenda continua de priorización de los jóvenes frente al gobierno y sociedad civil ha permitido la generación de información, visibilización de la temática, generación de diálogo y retroalimentación de información, fortalecimiento de instituciones de jóvenes, transferencia de conocimientos y construcción paulatina de políticas en favor de los jóvenes.

La Oficina de País trató un problema prioritario para la población adolescente en Bolivia, la prevención del embarazo en adolescentes, por medio del apoyo a la realización de las Jornadas de Prevención de Embarazo en Adolescentes. Apoyó también la formación y el fortalecimiento de Consejos Municipales de la Juventud, estratégicos para la institucionalización de la agenda de Juventudes en las Cartas Orgánicas de los gobiernos municipales y de los estatutos autonómicos departamentales.

Una iniciativa innovadora que utilizó tecnologías interactivas fue el apoyo técnico y financiero para la formación, consolidación y el funcionamiento del portal *Estasjoven.com* (plataforma juvenil), como una estrategia de difusión y promoción de los derechos sexuales y derechos reproductivos de los jóvenes. Este portal logró una amplia aceptación y llegada entre los adolescentes y jóvenes, y se ha convertido en una referencia nacional sobre temas de salud sexual y reproductiva, a la vez que contribuye a la consolidación de redes de trabajo en temas de juventud y potenció a

jóvenes para la incidencia política al brindar información valiosa sobre género, derechos y salud sexual y reproductiva.

Como se mencionó en el capítulo 4, la Oficina de País ha liderado varias actividades, entre ellas la organización, fortalecimiento y acompañamiento de redes sociales de lucha contra la violencia de género en Potosí y Chuquisaca; el desarrollo de capacidades del personal que atiende violencia contra las mujeres en servicios de salud, servicios legales integrales, defensorías y en situaciones de emergencias; incidencia y sensibilización de autoridades municipales en violencia intrafamiliar; e investigaciones y diagnósticos a nivel municipal sobre la atención de la violencia sexual.

La Oficina de País siguiendo los lineamientos del Plan Estratégico del UNFPA y las necesidades de la población, apoyó a grupos en situación de vulnerabilidad.

c) Cooperación Sur-Sur

La Conferencia de las Naciones Unidas celebrada en 1978 en Buenos Aires planteó la Cooperación Sur-Sur (CSS) como un "proceso consciente, sistemático y políticamente motivado, elaborado con el objeto de crear una estructura de vínculos múltiples entre países en desarrollo". La CSS constituye una opción viable para apoyar el desarrollo de capacidades a partir de los recursos y la experiencia que cada país puede compartir con otros de igual o menor desarrollo relativo, en un proceso de cooperación mutua.⁷²

El Plan Estratégico del UNFPA otorga una prioridad alta a la cooperación sur-sur y a la cooperación triangular para que los países en desarrollo puedan afrontar los nuevos desafíos de desarrollo, pobreza y desigualdad. El Plan llama a incorporar modalidades de apoyo que mejoren el uso de capacidades locales como medio para compartir mejores prácticas. El Plan Estratégico recomienda introducir indicadores apropiados en el

72. Informe de Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica 2009. <http://segib.org/documentos/esp/Sur-Surweb.pdf>

marco de resultados para supervisar las contribuciones del UNFPA en esta área.

Dentro del Programa de País se han realizado algunas actividades que poseen un elemento de cooperación Sur-Sur, pero no se han sistematizado efectivamente los conocimientos generados por estas acciones.

El fortalecimiento del INE en la preparación del Censo evidencia componentes de CSS mediante el apoyo de la Oficina de País en facilitar el intercambio de experiencias valiosas de Institutos Estadísticos de países como Perú (metodología para cartografía por imagen satelital) y México (sistema automatizado de segmentación). La Oficina de País también apoyó a la Confederación Nacional de Mujeres Campesinas Indígenas Originarias en su participación en encuentros con lideresas de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) y del Centro de Culturas Indígenas del Perú (Chirapaq) para compartir e intercambiar conocimientos y experiencias sobre participación política y avances en el área de salud intercultural.

Las actividades y apoyos por parte de la Oficina de País dentro del marco del proyecto regional sobre migración presentan componentes de CSS y han contribuido al desarrollo de capacidades de las instituciones que participan en el proyecto en Argentina y Bolivia. A partir de un estudio cualitativo sobre aspectos socioculturales y demográficos sobre los migrantes bolivianos en Argentina se recogieron evidencias como base para la discusión, formulación y ajuste de políticas a favor de la comunidad boliviana en Argentina. La iniciativa permitió la coordinación y el trabajo integrado de la Cancillería, el Ministerio de Salud y Deportes y el Ministerio de Justicia, INE, Universidad Mayor de San Andrés, y demás instituciones, sobre el apoyo a la comunidad migrante boliviana en temas de salud sexual y reproductiva y derechos. Por medio de la colaboración entre la Oficina de País del UNFPA en Bolivia, Argentina y LACRO se contribuyó a un intercambio entre los dos países, la gestión de conocimientos y el desarrollo de capacidades para la atención de los migrantes bolivianos en Argentina en temas específicos de SSR y derechos.

A pesar de que la Oficina ha incorporado actividades con elementos de CSS no hay un alineamiento con las prerrogativas corporativas establecidas en el Plan Estratégico ya que: i) en el marco de resultados no se incluyeron indicadores apropiados para medir la contribución del UNFPA en materia de CSS; ii) la Oficina no ha desarrollado un enfoque y estrategia robusta; y iii) la CSS no es utilizada sistemáticamente como una modalidad de intervención por la Oficina de País.

5.1.2 Alineamiento con el Sistema de las Naciones Unidas y coordinación con los socios para el desarrollo: donantes y actores del gobierno y de la sociedad civil

Pregunta 6:

¿Ha contribuido la Oficina de País con la coordinación del Sistema de la ONU en particular en sus áreas focales? ¿Hasta qué punto coordinó con otros socios de desarrollo en el país?

Coordinación y trabajo con agencias del Sistema de las Naciones Unidas

En el marco del proceso de reforma de Naciones Unidas, la coordinación interagencial, la programación y el trabajo conjunto son estrategias impulsadas por el UNFPA en su Plan Estratégico para lograr potenciar al máximo las sinergias entre agencias y así alcanzar mayores resultados en materia de desarrollo y mayor eficacia en el apoyo al país. La Oficina de País se ha alineado al Plan Estratégico y ha contribuido a la implementación de programas conjuntos, al cofinanciamiento de iniciativas, ha participado en grupos técnicos, ha colaborado en iniciativas de incidencia y diálogo y ha participado en los mecanismos conjuntos de revisión (por ejemplo del MANUD). La Oficina de País participa en el Comité Técnico Interagencial-Grupo de Cohesión Social en la preparación de la Evaluación Común de País/ MANUD dentro del marco de coordinación interagencial para armonizar y

coordinar los resultados esperados de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas en el país.

Una modalidad de trabajo conjunto con las demás agencias del SNU son los grupos temáticos interagenciales. Como se puede apreciar en el cuadro a continuación, el UNFPA integra 7 grupos técnicos principales y durante el período evaluado ha liderado varios de ellos como ser: Grupo Técnico de Género (GTG), Grupo Técnico VIH-sida (ONUSIDA), y el Grupo Temático de Interculturalidad (GTI). Las demás Agencias de la

ONU en el país reconocieron los aportes, esfuerzo y alto valor agregado de la Oficina de País del UNFPA en los grupos temáticos interagenciales.

A pesar de ser una agencia pequeña en cuanto a presupuesto en comparación con las demás agencias del SNU, el UNFPA ha mostrado un gran compromiso, poder de convocatoria, conocimiento contextual y temático, dinamismo y efectividad en su accionar, ha liderado procesos, revitalizado y promovido mecanismos de coordinación y contribuido al diálogo interagencial.

Tabla 15: Grupos temáticos interagenciales

Grupo	Mandato	Composición
Comité Técnico Interagencial/ Grupo de Cohesión Social	El Comité Técnico apoya al UNCT con el trabajo técnico relacionados al CCA/MANUD y otras iniciativas programáticas del SNU. En el 2007 su mandato fue ampliado, como Grupo de Cohesión Social, con el apoyo programático del SNU para la cohesión social en el país	Cuenta con asistencia de los oficiales senior de programas de las agencias y está facilitado por la OCR. Tiene un subgrupo de Monitoreo y Evaluación con 4 puntos focales.
Equipo Técnico de Emergencias (UNETE)	Apoyar al UNCT/UNDMT en la preparación y respuesta a desastres y emergencias (incluye emergencias complejas) en el país. Liderada por PNUD.	Puntos focales de emergencias de las agencias. En épocas de emergencias se reúne diariamente como grupo "UNETE ampliado", que incluye el gobierno y ONG.
Grupo Técnico de Género (GTG)	Fortalecer la capacidad técnica institucional del Sistema de las Naciones Unidas en los temas de igualdad y equidad de género. Incluyendo entre sus objetivos el seguimiento al cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por el Estado Boliviano en materia de género.	Puntos focales de género de las agencias. Actual agencia líder: UNIFEM.
Grupo Técnico VIH-sida (ONUSIDA)	Fortalecer el apoyo del Sistema de las Naciones Unidas al país para la prevención y tratamiento de casos de VIH-sida	Puntos focales del ONUSIDA. El grupo está liderado por el UNFPA. Trabaja regularmente como grupo temático ampliado, involucrando al gobierno y ONG.
Grupo Temático de Interculturalidad (GTI)	Fortalecer la capacidad técnica institucional del Sistema de las Naciones Unidas en los temas de derechos indígenas e interculturalidad y promover el desarrollo de los pueblos indígenas originarios y campesinos y afrodescendientes a través de un mayor relacionamiento con sus organizaciones representativas.	Puntos focales de las agencias, con actual presidencia del UNFPA. El GTI se relaciona con otros actores trabajando esta temática.
Grupo Interagencial de Administradores (OMT)	Proveer guía en decisiones administrativas operacionales, evaluar y analizar los servicios comunes. Gestionar el manejo de los servicios comunes, a través de su coordinación implementación, monitoreo y reportes periódicos. Planificar capacitaciones para el personal en los temas requeridos.	Oficiales de operaciones o Jefes de Administración de las organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas.
Grupo Interagencial de Comunicadores (GIC)	Coordinar un plan anual de actividades de comunicación y difusión del Sistema conjuntamente con la Oficina del Coordinador Residente. Diseñar, implementar y evaluar un plan de abogacía y difusión de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Trabajar conjuntamente en los diferentes días mundiales e internacionales que establece la agenda de Naciones Unidas. Dar apoyo a las presentaciones y difusión de los distintos Informes anuales que presenta cada agencia del Sistema.	Cada agencia está representada por una persona que generalmente es responsable del manejo informativo en su agencia. El Grupo es coordinado por el CINU (Centro de Información de las Naciones Unidas)
Grupos ad hoc	Para iniciativas específicas y temporales, las agencias han formado grupos interagenciales de apoyo. Dos de estos grupos son: el grupo HACT, que apoya la implementación del HACT, y el Grupo Interagencial para la Seguridad Alimentaria, que apoya el proceso preparativo del programa conjunto llamado "Programa Interagencial Desnutrición Cero" (PIDO).	

Fuente: <http://www.nu.org.bo/Portals/0/11CINU/Documentos/Grupos%20IA.pdf>

En el caso del GTG,⁷³ el UNFPA -que coordinó el grupo durante la mayor parte de 2010 y parte de 2011- aportó su experiencia en temas de género y derechos, su acceso a redes muy fortalecidas y extendidas (redes con mujeres y pueblos indígenas) y alianzas (con ACOBOL⁷⁴) lo que permitió al GTC articularse rápida y efectivamente. Las contrapartes entrevistadas reconocieron el importante trabajo llevado a cabo por el GTG particularmente en la construcción de capacidades para la participación política de las mujeres libre de violencia (talleres de capacitación para el fortalecimiento de concejales municipales, alcaldesas y asambleístas) y para apoyar a mujeres asambleístas en la deliberación, discusión y generación de propuestas a favor de los derechos de las mujeres. Asimismo, la Campaña UNETE -para poner fin a la violencia- del Secretario General de SNU se logró instalar con mucha fuerza en Bolivia gracias a una valiosa coordinación del GTG (con la participación de más de 20 instituciones). En este caso, el UNFPA aportó una alta capacidad de despliegue de redes y negociación, manejo y conocimiento profundo de la temática de violencia y en la construcción de alianzas.

Otro aporte importante del UNFPA en coordinación con GTG fue la capacitación de personal del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades y la Cancillería sobre instrumentos internacionales como la Convención sobre la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer -CEDAW-⁷⁵ y el apoyo en la elaboración de informes sobre la situación de las mujeres en Bolivia como base para la preparación del Informe CEDAW 2011 para Bolivia. Se logró mediante esta intervención la institucionalización de las recomendaciones de la CEDAW en el ámbito estatal, y la transferencia de conocimientos sobre instrumentos y acuerdos internacionales firmados por Bolivia al gobierno y la sociedad civil.

El Grupo Temático de Interculturalidad (GTI) realizó un trabajo clave con el pueblo guaraní en el Chaco Boliviano, pueblo que durante años ha vivido en una situación de patronazgo, trabajo forzoso, servidumbre y vulneración de los derechos humanos más básicos de hombre, mujeres y niños. La Oficina de País realizó visitas a la zona para establecer contactos con las organizaciones de base y verificar las condiciones de

salud de las mujeres para posteriormente realizar talleres de capacitación en maternidad segura dirigidos a auxiliares de enfermería, responsables de salud y autoridades de las comunidades y entrega de kits de parto limpio y equipamiento de postas de salud (Iviyeca, Yaiti y hospital de Lagunillas). El apoyo de la Oficina de País logró que las comunidades guaraníes obtengan por primera vez información y capacitación sobre salud sexual y reproductiva y postas de salud equipadas con insumos básicos de salud, especialmente para partos.

El Grupo Técnico VIH-sida tiene un plan de acción alineado al Plan Nacional de VIH-sida y ha realizado un trabajo pionero con poblaciones en situación de vulnerabilidad (adolescentes, población gay, bisexual o transexual - GBT) para dar una respuesta a éstos grupos en cuanto a sus derechos, organización y desarrollo de capacidades de liderazgo e incidencia en políticas públicas. El trabajo con adolescentes y población GBT es de vital importancia dado la alta prevalencia e incidencia de VIH-sida en estas poblaciones (la epidemia es un fenómeno mayormente urbano). Las entrevistas con contrapartes resaltaron la importante función coordinadora del UNFPA, su apoyo a la hora de implementar iniciativas, movilizar recursos, contribuir a estudios y diagnósticos de conocimiento, su compromiso en llevar temas sensibles al gobierno y su estrecha relación con donantes y organizaciones de la sociedad civil.

Otra modalidad de coordinación con agencias del SNU ha sido el trabajo del UNFPA en proyectos conjuntos en temas clave y prioritarios para Bolivia. El Proyecto de Seguridad Humana para Adolescentes se centró en uno de los grupos poblacionales en situación de mayor vulnerabilidad -a la violencia doméstica y sexual, embarazo precoz, mortalidad materna y ITS y VIH- y menos priorizados por las políticas públicas en Bolivia, y ha resultado una buena experiencia de coordinación y trabajo conjunto en un área de interés mutuo para las tres agencias (una iniciativa conjunta entre el UNFPA, UNICEF y OPS-OMS). Para esta iniciativa, el UNFPA lideró el objetivo relacionado con el mejoramiento de la capacidad de los centros de salud para brindar servicios preventivos y curativos a adolescentes desde un enfoque de sensibilidad cultural

73. El GTG tiene su propio presupuesto aportado por las agencias.

74. Asociación de Alcaldesas y Concejales de Bolivia

75. The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW)

y de género principalmente en salud sexual y reproductiva, violencia y VIH.

Otro ejemplo exitoso de colaboración entre agencias de SNU fue el proyecto para la formación de enfermeras obstétricas, una iniciativa entre el UNFPA y OPS-OMS (y posteriormente el PNUD) que comenzó en 2006 liderado por el UNFPA y el Colegio de Enfermeras de Bolivia como una estrategia para disminuir la morbimortalidad materna, perinatal y neonatal. Las contrapartes entrevistadas resaltaron el buen trabajo conjunto en la planificación y ejecución del proyecto y el papel protagónico que desempeñó el UNFPA a través de esfuerzos de abogacía, difusión, uso de redes y coordinación.

La implementación de programas conjuntos ha facilitado el abordaje de temas clave y prioritarios a nivel nacional y en las áreas de intervención del UNFPA. A la vez ha fortalecido la coordinación interagencial y armonización, lo cual ha permitido una mejor abogacía con instancias del gobierno y sociedad civil para agendar temas clave. A pesar de los puntos positivos de las iniciativas conjuntas también han habido desafíos a la hora de planificar y ejecutar proyectos y coordinar acciones entre agencias; principalmente el poder acordar un marco común, el papel y la visibilización de cada institución durante la iniciativa y cuestiones de liderazgo.

Proyectos Conjuntos: UNFPA + Agencias SNU 2008-2011
Programa Multisectorial Desnutrición Cero, Fortalecimiento de Capacidades Locales, Ventana Infancia, Seguridad Alimentaria y Nutrición, ISAN
Seguridad Humana para Adolescentes; el Empoderamiento y la Protección contra la Violencia, el Embarazo Precoz, la Mortalidad Materna y el VIH sida
Institución de la Formación de Enfermeras Obstétricas en el Sistema Universitario de Bolivia
Proyecto de Prevalencia de ITS y VIH y comportamientos en trabajadoras sexuales (PREVETS)

A pesar de que la complementariedad y coordinación entre agencias del SNU se ha incrementado en el período evaluado, muchas veces la colaboración viene dada por oportunidades de financiación y por la iniciativa y liderazgo de los representantes de las agencias y no por una visión estratégica sobre el papel de las diferentes agencias y un plan de acción claro. Los proyectos conjuntos agregan complejidad a la planificación, ejecución, y monitoreo de una iniciativa por lo que las agencias en ocasiones prefieren no trabajar en proyectos conjuntos. Las agencias no necesariamente comparten estilos de trabajo, sistemas administrativos, enfoques y marcos conceptuales sobre temas críticos por lo que se originan compartimentos estancos sin fluidez y coordinación.

En su papel en la coordinación, apoyo y contribución al SNU se le reconoce al UNFPA un alto valor agregado y capacidad de respuesta por su estrecha relación con diferentes actores del gobierno a nivel nacional, departamental y municipal y con la sociedad civil, gran capacidad técnica en las áreas focales del UNFPA y un profundo manejo del contexto del país.

Coordinación y trabajo con donantes y actores del gobierno y de la sociedad civil

Otra modalidad de actuación de la Oficina de País ha sido la participación como miembro de mesas técnicas que cubren diferentes temáticas. El UNFPA ha liderado la Mesa de Maternidad y Nacimiento Seguros (coordinación del Ministerio de Salud y participación de la cooperación internacional, ONG y organizaciones de la sociedad civil) y la Mesa de Educación. Por medio del trabajo en la Mesa de Maternidad y Nacimiento Seguros se logró la movilización de recursos de instituciones para la elaboración de planes departamentales y municipales de salud sexual y reproductiva. El trabajo como parte de una Mesa ha logrado darle mucha más visibilidad y difusión a los temas prioritarios del UNFPA y más impacto y peso - por tratarse de varias instituciones trabajando en conjunto- a la hora de incidir en políticas públicas. La Oficina de País ha tenido un papel de facilitador en las Mesas como enlace entre de la sociedad civil, gobierno y donantes, y ha contribuido a posicionar temas, movilizar recursos y asistencia técnica y fortalecer

capacidades. La contribución del UNFPA a las mesas se ha visto afectada en algunas ocasiones por la alta carga de trabajo del personal de la Oficina de País.

Asimismo, a través del Sistema de las Naciones Unidas, el UNFPA está representado en el Grupo de Socios para el Desarrollo (GruS), espacio de coordinación formado por organismos bilaterales, intergubernamentales y multilaterales con presencia en Bolivia.⁷⁶ El GruS apoya el liderazgo del gobierno de Bolivia en la coordinación y armonización de la Cooperación Internacional, para mejorar la efectividad y el alineamiento de esta, al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Dentro del GruS, el UNFPA integra los subgrupos de Derechos Sexuales y Reproductivos y Comité Interagencial de Género (CIAG) que se han constituido en importantes espacios de coordinación e incidencia. La participación en los subgrupos le permitió a la Oficina de País crear alianzas con otros donantes para avanzar los temas inherentes al mandato del UNFPA.

La Oficina de País del UNFPA participa de los siguientes grupos y mesas:

Tabla 16: Participación del UNFPA en grupos y mesas

Grupo	Área
Grupo Técnico de Género (GTG) Grupo Técnico de Interculturalidad (GTI) Comité Interagencial de Género (CIAG)	Género
Mesa de Educación de las Agencias de Cooperación Fondo de Apoyo al Sector Educativo (Canasta)	Género y salud sexual y reproductiva
Grupo conjunto de las Naciones Unidas sobre VIH (ONUSIDA) Grupo VIH/VIR (UNCARES) Grupo de trabajo Estudio de prevalencia de ITS y VIH y comportamientos en trabajadoras sexuales (PREVETS) Comité nacional de acceso universal de poblaciones GLBT	ITS (Enfermedades de transmisión sexual), VIH-sida
Mesa de salud de la cooperación internacional Mesa Nacional de Derechos Sexuales y Derechos Reproductivos Mesa de Maternidad y Nacimientos Seguros Observatorio Nacional de vigilancia de la mortalidad materna Comité nacional de gestión de medicamentos e insumos médicos Comité Nacional interagencial del programa desnutrición cero Comité Nacional interagencial de gestión de calidad en salud Mesa interagencial GRUS	Salud sexual y reproductiva
Comité organizador del foro internacional "Empleo juvenil retos y realidades" Comité nacional de adolescencia y juventud	Población y desarrollo

76. El principal objetivo estratégico del GruS es apoyar la implementación de los acuerdos de la Declaración de París y el Plan de Acción de Accra, instrumentos que apoyan en la armonización y alineamiento de la ayuda internacional a las prioridades del país.

Recientemente, la Oficina de País adoptó una nueva modalidad de actuación, que es la participación en Fondos de Apoyo o Canastas, como el Fondo de Apoyo al Sector Educativo y la Canasta de Educación, que permitirá la movilización de recursos de donantes miembros de la canasta canalizados hacia el apoyo financiero y técnico del Ministerio de Educación. La Oficina de País fue invitada a participar en esta canasta, con recursos que alcanzan a aproximadamente 92 millones de dólares, donados por varios países (Holanda, Suecia, Dinamarca y España), y en la que el UNFPA aportará su experiencia y conocimiento técnico en la temática, particularmente sobre educación para la sexualidad y podrá canalizar recursos y pericia técnica hacia temáticas clave para el UNFPA.

El trabajo de la Oficina de País en las mesas técnicas donde participan contrapartes nacionales y donantes permitieron identificar prioridades y necesidades nacionales, compartir conocimientos, agendar los temas de la Conferencia de Cairo y áreas prioritarias para el UNFPA y documentar buenas prácticas. El trabajo coordinado interinstitucional, permite la optimización de recursos técnicos y financieros, posiciona los temas prioritarios para el UNFPA y contribuye a la sostenibilidad al comprometer a contrapartes nacionales y donantes.

5.2 Capacidad de respuesta

Pregunta de evaluación 7:

¿En qué medida el UNFPA ha sido capaz de responder a los cambios sociales que han ocurrido en Bolivia? ¿Fue adecuada la respuesta a las nuevas demandas y necesidades priorizadas por la nueva estrategia de desarrollo nacional?

Durante el período evaluado, el UNFPA tuvo una alta capacidad de respuesta tanto a demandas urgentes de socios como a requerimientos a mediano y largo plazo.

Un claro ejemplo de respuesta a una demanda urgente fue el apoyo brindado por el UNFPA a través de asistencia técnica y equipamiento para el fortalecimiento del Instituto Nacional de Estadística (INE) durante el período de preparación para la realización del Censo Nacional. Este apoyo fue crítico, concreto y esencial en un momento clave. A raíz de este apoyo, además de la estrecha relación de trabajo del UNFPA con el INE y su posicionamiento en temas de población, el Banco Mundial solicitó al UNFPA que gestionara una subvención (**Grant**) del Banco con el objetivo de fortalecer la capacidad del INE. Sin la rápida actuación del UNFPA, el INE no hubiese estado en condiciones técnicas y de equipamiento para comenzar la planificación del proceso del Censo.

La Oficina de País también supo responder de manera adecuada a la propuesta de la Embajada de Holanda de que el UNFPA formara parte de la Canasta de Educación por su capacidad técnica en el área de educación para la sexualidad y su alta capacidad para incidir en políticas públicas y normativa. Por medio de esta estrategia de participación en la Canasta el UNFPA tiene todas las condiciones para influenciar el debate en temas estratégicos desde una plataforma que le otorga gran visibilidad y peso y la posibilidad de tratar temas sensibles y tener una mayor incidencia. La respuesta a estas demandas de socios y contrapartes implicó la asunción de una mayor responsabilidad en cuanto a coordinación, apoyo técnico y recursos humanos, lo que evidencia la capacidad y compromiso de la Oficina de País de adaptarse a cambios y brindar una respuesta rápida y de alta calidad.

Los principales socios y beneficiarios directos entrevistados por el equipo de evaluación calificaron la respuesta del UNFPA como de buena calidad, oportuna, flexible, respetuosa y sin imponer una agenda institucional. La no imposición de estrategias y actividades, el respeto por la soberanía y el liderazgo nacional, y la atención al nuevo modelo de desarrollo priorizado han demostrado ser indispensables para poder trabajar efectivamente con contrapartes del sector público. Esto se hizo evidente en el trabajo de la Oficina de País durante el período posconstituyente, cuando el UNFPA supo aprovechar la oportunidad para incorporar el enfoque de género en las cinco leyes marco (2010) y la Ley de Deslinde Jurisdiccional (2010). La Oficina de

País también ha respondido rápidamente en situaciones en que las contrapartes del sector público no han podido implementar las actividades planificadas, ejecutando las acciones a través de la modalidad de ejecución directa (DEX). De la misma manera la Oficina de País ha sabido adecuarse a los cambios frecuentes de personal directivo en el sector público, haciendo esfuerzos efectivos de acercamiento a los nuevos nombramientos y continuando con las actividades planificadas, sin perder la focalización y dirección estratégica.

La respuesta del UNFPA se adaptó no solo al contexto político cambiante sino a nuevos actores y movimientos sociales aprovechando ventanas de oportunidad. La capacitación y articulación del movimiento social "Bartolina Sisa"⁷⁷ creó condiciones para potencializar su participación en la gestión y concertación de acciones políticas, sociales, económicas y culturales y su fortalecimiento. La Oficina de País también supo aprovechar redes existentes y brindar apoyo en su revigorización y fortalecimiento como ilustran los casos de las redes de lucha contra la violencia hacia mujeres en Chuquisaca y Potosí.

La Oficina de País ha respondido también a situaciones de emergencia causadas por desastres naturales ofreciendo una respuesta coordinada con las autoridades locales y representantes de las comunidades afectadas. En 2009 el UNFPA asistió a familias viviendo en campamentos en los departamentos de Beni, afectadas por una gran inundación; y en La Paz, asistió a familias afectadas por importantes deslizamientos causados por las lluvias.⁷⁸ El UNFPA brindó también ayuda humanitaria por medio del "Kit Dignidad"⁷⁹ que fue acompañado de un taller de capacitación sobre prevención y preparación para desastres, violencia en relación con género y salud sexual y reproductiva. También supo responder efectiva y rápidamente al repentino desabastecimiento de insumos de salud sexual y reproductiva, específicamente anticonceptivos, apoyando técnicamente, con insumos (stock de cuatro métodos anticonceptivos modernos previsto para cubrir

18 meses de la demanda) y logísticamente al Ministerio de Salud en la creación de un fondo rotatorio para la adquisición de anticonceptivos.⁸⁰

La capacidad de respuesta en algunos casos no ha ido aparejada a acciones enfocadas al desarrollo de capacidades institucionales sostenibles. Esto está relacionado con los criterios de selección a la hora de priorizar a qué demandas de contrapartes responder, que no son claros al no tener en cuenta el criterio de continuidad y los recursos necesarios para tener efectos sostenibles. Esta situación se evidenció en los casos en los que el UNFPA no pudo responder a todos los requerimientos esperados de las Mesas en las que forma parte por falta de tiempo y recursos. En el caso de los Consejos de la Juventud, el UNFPA impulsó el proceso pero ha habido una discontinuidad en los recursos para seguir apoyando esta actividad y su réplica.

La capacidad de respuesta ha sido alta pero en algunos casos no ha ido aparejada a acciones enfocadas al desarrollo de capacidades institucionales a largo plazo como estrategia de salida sostenible.

5.3 Valor agregado y ventajas comparativas del UNFPA

Pregunta de evaluación 8:

¿Cuál ha sido el valor agregado del UNFPA como socio de desarrollo en general y en cuanto a su contribución en sus áreas focales en particular? ¿Cuáles han sido las principales ventajas comparativas del UNFPA como socio del desarrollo? ¿Han sido éstas maximizadas?

77. La Confederación Nacional de Mujeres Campesinas Indígenas Originarias de Bolivia forma, junto a otras instituciones, la Coordinadora de Organizaciones Indígenas Campesinas y Comunidades Interculturales de Bolivia (COINCABOL).

78. Informe Atención a Eventos Adversos. Bolivia, mayo de 2009.

79. Kit contiene suministros para la Higiene y la Salud de la mujer, condones femeninos y masculinos, test de embarazo y la pastilla del día después.

80. Debido a una norma administrativa aduanera que impuso un gravamen a las donaciones de insumos anticonceptivos, hubo un desabastecimiento parcial de algunos de los insumos anticonceptivos ofertados por el Seguro Público de Salud (SUMI) en un importante número de servicios de salud.

El alto valor agregado⁸¹ del UNFPA como socio de desarrollo en el país ha sido ampliamente reconocido por la mayoría de los actores entrevistados, sean éstos gobierno, sociedad civil, movimientos sociales, agencias del Sistema de las Naciones Unidas o donantes bilaterales. Las ventajas comparativas del UNFPA lo colocan en una excelente posición para contribuir a desarrollar y concretar procesos a nivel político, social y cultural, como socio de alto valor agregado.

La Oficina de País ha facilitado, apoyado, acompañado y contribuido a procesos medulares, muchas veces en momentos clave, del desarrollo político, social y cultural de Bolivia. Por medio del apoyo técnico de la Oficina de País al movimiento "Mujeres Presentes en la Historia" compuesto por assembleístas, ONG, y mujeres de la sociedad civil, se logró la inclusión de varios artículos relacionados a los derechos de las mujeres, incluido el ejercicio de derechos sexuales y reproductivos y protección contra la discriminación, en la nueva Constitución Política del Estado promulgada en 2009. Mediante la creación de una maestría en población y desarrollo, una especialización que no existía anteriormente, la Oficina de País contribuye a la visibilización de esa importante temática para el país.

La Oficina de País ha liderado y visibilizado en la agenda social y política temas altamente sensibles, tales como planificación familiar, embarazo adolescente, educación para la sexualidad, derechos de la población transexual, salud sexual y reproductiva e interculturalidad, y ha tratado estos temas con sensibilidad y pericia. El UNFPA ha sido en ocasiones el único actor que ha tratado consistentemente estos temas sensibles y que ha desarrollado propuestas para su atención.

Una parte importante del valor agregado de la Oficina de País se origina no a nivel programático sino por medio de la asistencia *soft*: abogacía, concertación, dialogo, convencimiento de actores e interacción. Desde este punto de vista ha desempeñado un papel esencial la capacidad de negociación, liderazgo, conocimiento contextual, y compromiso del personal gerencial y técnico de la Oficina de País. Asimismo, la experiencia

del UNFPA en enfoques departamentales y municipales y presencia en el terreno para la ejecución y canalización de fondos es bien valorada por las contrapartes entrevistadas.

De un alto valor agregado es traer a la luz el tema de discriminación hacia poblaciones transexuales u hombres que tienen sexo con hombres y el apoyo para el fortalecimiento a estas organizaciones. El UNFPA se posicionó como una organización abierta a trabajar con poblaciones que otros organismos no trabajan enfatizando a los jóvenes de estas poblaciones.

Un valor agregado importante es la capacidad para la movilización y fortalecimiento de redes y la generación de un acercamiento entre gobierno y la sociedad civil como el caso de la creación y fortalecimiento de las redes de lucha contra la violencia hacia mujeres en los departamentos de Chuquisaca y Potosí.

La percepción del valor agregado de la Oficina de País ha variado a lo largo del período que se evalúa. La Oficina tenía una visibilidad baja al inicio del programa en 2008, una tendencia que se ha revertido en los dos años siguientes gracias a una mayor apertura y mayor acercamiento y colaboración con el gobierno, sociedad civil, movimientos sociales y comunidades y gracias también al desarrollo de un enfoque participativo. El Informe de MOPAN (La Red de Evaluación del Desempeño de Organizaciones Multilaterales) del 2008 sobre el UNFPA en Bolivia resaltó la baja visibilidad de la organización en cuanto a la contribución al desarrollo de capacidades en las instituciones a nivel nacional y local, la percepción de que el UNFPA no contribuye significativamente al dialogo sobre políticas públicas con el gobierno, y la percepción de que el UNFPA no alinea su actuación y foco con sistemas y procedimientos nacionales.⁸² En cuanto al valor agregado del UNFPA referido a la coordinación con donantes, la encuesta encontró que el UNFPA limita su participación en grupos de coordinación al área de género principalmente. En contraposición a los hallazgos del Informe MOPAN al inicio del período evaluado, los socios, contrapartes y

81. El valor agregado y las ventajas comparativas del UNFPA fue una de las cuestiones abordadas de manera sistemática en cada una de las entrevistas realizadas durante la evaluación.

82. MOPAN (Multilateral Organisation Performance Assessment Network), según sus siglas en inglés, es una red integrada por 16 países donantes que comparten el objetivo de evaluar la eficacia organizacional de las principales organizaciones multilaterales a las que aportan fondos. El Enfoque Común de MOPAN consiste en una evaluación anual de la eficacia de organizaciones multilaterales. Explora si estas organizaciones disponen de sistemas, procesos y comportamientos apropiados para ser efectivas con el correr del tiempo, especialmente a nivel país.

beneficiarios entrevistados resaltaron el alto valor agregado del UNFPA hoy en día.

El valor agregado del UNFPA es consecuencia directa de sus ventajas comparativas, y está basado en las cosas que el UNFPA hace particularmente bien y en las que sobresale en comparación con otras agencias de las Naciones Unidas y donantes. Como fortalezas del UNFPA, se ha resaltado su experiencia en el terreno y su contacto próximo con las bases, su cercanía a los movimientos sociales, su conocimiento profundo del contexto político, social y cultural del país y su gente en los niveles nacional, departamental, municipal y comunitario. Asimismo se debe resaltar la capacidad y habilidad de la Oficina de País para facilitar y acompañar procesos de diálogo político e interinstitucional, su alto poder de convocatoria y ser guardián de la memoria institucional en un contexto de continuo cambio.

El apoyo financiero brindado por la Oficina de País también surgió en muchas de las entrevistas como un valor agregado del UNFPA. En el caso de algunas instituciones de gobierno a nivel nacional, departamental y municipal, el UNFPA aporta un alto porcentaje del presupuesto anual de dichas instituciones. Estas unidades cuentan en algunos casos con recursos asignados que son insuficientes para un funcionamiento

eficaz por lo que los recursos aportados por el UNFPA pasan a ser críticos para la actuación y ejecución de actividades de estas instituciones, que no podrían llevar a cabo las actividades planificadas en sus planes de trabajo de otra manera. A pesar de considerarse este apoyo del UNFPA como un punto positivo por parte de las contrapartes, la utilización de recursos de la Oficina de País en reemplazo de los recursos que deberían haber sido asignados a las unidades por el gobierno para su eficaz funcionamiento afecta a la continuidad y sostenibilidad de las actividades.

El factor clave para el posicionamiento de la Oficina de País como socio y una gran fortaleza es la percepción de su imparcialidad, fiabilidad, transparencia, credibilidad, conocimiento de la temática, diversidad de contrapartes con la que trabaja y compromiso continuo del personal gerencial y técnico de la oficina con las áreas del mandato del UNFPA.

Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa de País

Introducción

Los sistemas de seguimiento⁸³ y evaluación (SSyE) de los Programas de País comprenden varios niveles: el seguimiento de insumos y actividades, el seguimiento de productos y resultados, el seguimiento de riesgos e hipótesis y la evaluación. Este apartado del informe abarca el análisis de cada uno de estos niveles o componentes así como el análisis de la contribución de la Oficina a la construcción de capacidades nacionales en cuanto a seguimiento y evaluación.

Diagrama 6: Los componentes del sistema de seguimiento y evaluación



Como se ilustra en la figura -mediante el uso de colores distintos- la función de seguimiento y la función de evaluación tienen diferente naturaleza aunque se relacionen de manera estrecha dentro del sistema. Esta es la razón que explica que sean analizadas de forma separada.

Por otro lado, la función de seguimiento comprende tres dimensiones o áreas diferenciadas. El seguimiento de insumos y actividades constituye la mayor parte del monitoreo de conformidad (**compliance monitoring** por su término en inglés) y comprende gran parte del día a día de las tareas de los oficiales y técnicos de programa en las Oficinas del UNFPA. Esta dimensión engloba el seguimiento presupuestario, el seguimiento del gasto y el monitoreo de actividades.

El seguimiento de productos (**outputs** en inglés) y resultados (**outcomes** en inglés) del programa está estrechamente ligado al seguimiento basado en resultados (**results-oriented monitoring** en inglés) y es parte integral de la gestión basada en resultados. Este capítulo del informe pone un énfasis especial en esta área dada la relevancia estratégica que está adquiriendo a nivel corporativo dentro del UNFPA.⁸⁴

El seguimiento de riesgos e hipótesis es parte integral de la gestión de riesgos (**risk management** en inglés) y también tiene un papel importante a nivel corporativo: el actual Plan Estratégico del UNFPA considera la mejora de la gestión de riesgos como uno de los elementos a tener en cuenta a la hora de fortalecer la gestión basada en resultados.⁸⁵

83. Los términos monitoreo y seguimiento se utilizan como sinónimos a lo largo del texto.

84. Ver párrafos 27, 87 y 88 del Plan Estratégico y la Política de Gestión Basada en Resultados; UNFPA, 2010.

85. Ver párrafo 87 del Plan Estratégico.

Seguimiento de insumos y actividades

El desempeño del área de seguimiento de insumos y actividades es satisfactorio y ha demostrado ser altamente eficaz hasta la fecha. Un indicador, si bien indirecto, de ello es que se consiguió que la tasa de ejecución presupuestaria en 2010 llegara al 97%.⁸⁶

Para control del gasto y seguimiento de actividades la Oficina utiliza, en general, los formularios y plantillas de los manuales elaborados por la sede, si bien con algunas adaptaciones y ajustes. Los informes financieros -que siguen los procedimientos del Sistema Atlas- y de los informes de actividad son entregados a la sede con la periodicidad establecida y no presentan problemas de calidad.

El principal instrumento utilizado para el seguimiento de la ejecución financiera y de actividades es la Herramienta de Monitoreo de los Planes Anuales de Trabajo (HMPAT). Esta herramienta se vincula a los FACE (formularios de solicitud de fondos por parte de las contrapartes), lo cual permite un seguimiento periódico trimestral, y es cumplimentada por los socios de ejecución. Dicho esto, en algunos casos la periodicidad de entrega de las HMPAT es semestral e incluso anual, lo cual impide su optimización plena como instrumento de seguimiento.

La Oficina también utiliza Planes de Actividades de Garantía para comprobar la calidad en la ejecución. Estos planes se traducen en visitas presenciales a terreno y permiten el seguimiento de las actividades en curso de manera regular y planificada.

A nivel de Oficina, también hay establecidos espacios de seguimiento a nivel de actividades. El principal son las reuniones de revisión de programa quincenales (**Programme Management Team**), un espacio de coordinación entre áreas focales en el que se también se analizan las HMPAT.

Actualmente se utilizan "Informes de Viaje" en vez del formato de Informe de Monitoreo de Visitas de Campo (**Field Visit Monitoring Report - FVMR**).⁸⁷ A pesar de que incorporar elementos similares, los Informes de Viaje no cubren todas especificaciones y prestaciones de un FVMR. En el momento de la evaluación, se estaba

trabajando en la readecuación de los Informes de viaje y en el diseño de un mecanismo que permita sistematizarlos. Por ejemplo, asegurar que los informes no quedan sólo archivados en formato papel en las carpetas de las contrapartes sino que se suben al **DocShare** de manera que las conclusiones y recomendaciones del Informe puedan ser consultadas fácilmente en futuras visitas.

Durante el último año ha habido varias mejoras importantes en cuanto a formatos y herramientas de seguimiento de actividades. Algunas de las más relevantes son:

- Los formatos de PAT para 2011 incorporan una columna con la contribución de las contrapartes nacionales, lo cual permite un seguimiento de su evolución, ofrece un elemento objetivo a ser incluido en negociaciones con las contrapartes, y puede ser utilizado en el análisis de sostenibilidad y en el diseño de estrategias de salida.
- El formato de los PAT para 2011 también incorpora mejoras que permiten un mejor seguimiento de la ejecución. Los formatos de años anteriores no especificaban la distribución del presupuesto (gasto previsto) para cada uno de los trimestres; sólo se detallaba el presupuesto total por actividad y los trimestres en los que se ejecutaría. En cambio ahora el presupuesto se detalla por trimestres para cada actividad, lo cual va a permitir poder identificar el porcentaje de ejecución por trimestre.
- En el área focal de igualdad entre los géneros se han introducido fichas de monitoreo de actividades y se está sistematizando el uso de planes semanales de actividades, una herramienta cualitativa que permite hacer un seguimiento a actividades no estrictamente relacionados con los PAT tales como las actividades de incidencia (**soft-activities** en inglés).

Seguimiento de productos y resultados (seguimiento basado en resultados)

El sistema de seguimiento de productos y resultados viene reflejado en el Plan de Seguimiento y Evaluación (PSE) del Plan de Acción del Programa de País (PAPP),

86. La tasa de ejecución de fondos fue del 100% para fondos regulares y del 93% para fondos de cofinanciamiento.

87. Incluido en la sección "Country Programme Monitoring and Evaluation" del "UNFPA Policies and Procedures Manual" (2004, Diciembre de 2010).

y en el Marco de Seguimiento y Evaluación contenido en el PSE, el cual se basa a su vez en la Marco de Resultados y Recursos (MRR) del PAPP. El seguimiento de productos y resultados se refleja también en los Informes Anuales de la Oficina de País (COAR por su sigla en inglés) y en los Informes Estándar de Avance (SPR por su sigla en inglés).

El área seguimiento de productos y resultados presenta debilidades importantes y requiere acciones correctoras inmediatas dada su vital significancia tanto para la oficina como a nivel corporativo. A nivel operativo las debilidades que actualmente impiden un sistema de seguimiento basado en resultados en la Oficina son: la falta de funcionalidad del Marco de Seguimiento y Evaluación como herramienta de seguimiento basada en resultados, y el hecho de que no exista un sistema de información asociado a él. Estas debilidades operativas son consecuencia de varios factores que se configuran como las causas últimas del problema y que se describen a continuación:

1) El Marco de Seguimiento y Evaluación no se utiliza como herramienta de seguimiento basado en resultados. Las principales razones que explican esta situación son:

1.1) Tanto el Marco de Seguimiento y Evaluación como el Marco de Resultados y Recursos (MRR) en el cual se basa, tienen **problemas de calidad**.

Los **productos** están formulados a nivel de resultados, y en cualquier caso a un nivel de efectos mucho más alto del que correspondería a un producto como tal. Por consiguiente no corresponden a **entregables** que puedan atribuirse a la Oficina, son excesivamente ambiciosos y poco factibles, y en definitiva, se alejan o no corresponden a lo que se pretende y puede conseguir con el apoyo proporcionado por la Oficina.

Los **indicadores** del Marco de Seguimiento y Evaluación original también presentan problemas de calidad. Ninguno de ellos incorpora información sobre líneas de base, metas y logros, no incorporan elementos de género y algunos no son pertinentes, específicos o no se pueden medir.

Algunas de estas insuficiencias iniciales de calidad han sido parcialmente subsanadas gracias a la revisión del Marco de Seguimiento y Evaluación que tuvo lugar después de la Revisión de Medio Término en 2010. Sin embargo, esta revisión implicó un ejercicio meramente interno, el Marco de Seguimiento y Evaluación revisado no ha sido formalizado, y persisten problemas de calidad.

Tabla 17: Valoración agregada de la calidad de los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación revisado

		CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE CALIDAD							
		Formulación clara	Pertinente	Específico	Operativo				
					LdB disponible	Línea final disponible	Meta disponible	Medios de verificación	Valores recolectados y reportados
#	# de "sí" (1)	37	29	33	13	7	13	10	9
	# de "no" (0)	5	8	4	29	35	29	32	33
	Total	42	37	37	42	42	42	42	42
%	% de "sí" (1)	88%	78%	89%	31%	17%	31%	24%	21%
	% de "no" (0)	12%	22%	11%	69%	83%	69%	76%	79%
	Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tal como se muestra en la tabla, el principal problema de los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación revisado es que no son operativos, esto es, no pueden ser utilizados de forma práctica e inmediata para medir del grado de consecución de los logros (su función esencial). Asimismo, la falta de indicadores medibles y sobretodo la inexistencia de líneas de base y líneas finales es uno de los factores detrás de la actual ausencia de estrategias de salida a nivel del PAPP (ver capítulo 4.1.4): la falta de conocimiento sobre el estado de los logros impide realizar valoraciones objetivas y basadas en evidencias sobre cuando empezar a retirar el apoyo de manera gradual y la mejor forma de hacerlo.

En la parte 2 del Volumen 2 del Informe "Herramienta de evaluación de la calidad de los indicadores del PAPP" presenta un análisis de la calidad de los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación revisado; en ese apartado se detalla todo el proceso analítico que conduce a la tabla agregada.

1.2) La **falta de actualización y ajuste** del MRR y del Marco de Seguimiento y Evaluación.

Tanto el MRR como el Marco de Seguimiento y Evaluación fueron formulados en una coyuntura país que cambió considerablemente poco después de ser diseñados.⁸⁸ Además, la rotación constante de personal en el gobierno afectó directamente la factibilidad y operatividad de varios de los indicadores de producto y resultado. Sin embargo, el Marco de Seguimiento y Evaluación no fue ajustado, lo cual hizo que dejara de corresponder a la realidad y por consiguiente dejara de ser útil como herramienta interna de seguimiento.

Los factores de base que explican los problemas de calidad y falta de actualización pueden dividirse en dos grupos: factores sistémicos asociados al UNFPA a nivel corporativo y factores relacionados con aspectos internos de la Oficina. Los factores corporativos o de sistema son:

- Restricciones en cuanto a la posibilidad de realizar ajustes en indicadores y metas (Atlas): una vez se introducen los indicadores en el sistema Atlas no pueden cambiarse ni ajustarse.

- Falta de claridad en cuanto a si se pueden o no realizar ajustes al Marco de Seguimiento y Evaluación y las implicaciones de dichos ajustes.
- Actualmente no existe una guía práctica que las Oficinas País puedan seguir para el diseño de una MRR-Marco de seguimiento y evaluación de calidad.
- La utilización del Marco de Seguimiento y Evaluación no es demandada como herramienta de rendición de cuentas ni por la Oficina Regional ni por la Sede, lo cual se traduce en una falta de incentivos.

La falta de incentivos a la hora de utilizar herramientas de gestión basada en resultados está relacionada también con la **falta de retroalimentación** por parte de la Oficina Regional y la Sede. Actualmente es habitual que la Oficina no reciba retroalimentación sobre los COAR y SPR⁸⁹ entregados, aun cuando estos no incorporan el uso de evidencias basadas en indicadores, metas y logros. Asimismo, no hay retroalimentación por parte de la Oficina Regional sobre la calidad inicial del Plan de Seguimiento y Evaluación y el Marco de Seguimiento y Evaluación, ni se ejerce un monitoreo de su uso efectivo en las Oficinas.

El segundo grupo de factores, los relacionados con aspectos internos de la Oficina son:

- Hubo debilidades en el proceso de diseño y formulación del Marco de Seguimiento y Evaluación.

Tanto los productos como los indicadores fueron diseñados y formulados por el equipo de dirección y los Oficiales de Programa, y no como parte de un proceso participativo que involucrara al personal técnico de la Oficina y a las contrapartes nacionales. Esto resultó en la formulación de indicadores de producto poco realistas y no operativos, y derivó en una falta de apropiación de los mismos.

Cabe mencionar que esta falta de apropiación se ha restituido, al menos parcialmente, gracias al proceso de revisión de la Marco de Seguimiento y Evaluación (en la que ha intervenido el personal técnico), y a la incorporación de subproductos, acordados con las contrapartes, en los PAT.⁹⁰

88. La promulgación de la Constitución Política del Estado y las cinco leyes fundamentales y las elecciones presidenciales en 2009; la publicación del Plan Estratégico del UNFPA.

89. Si bien COAR y SPR son herramientas de seguimiento basado en resultados, son autovaloraciones y no suplen el mecanismo de seguimiento conjunto descritos en el párrafo 105 del PAPP.

90. Ver el final de esta sección para más detalles sobre esta mejora.

- **Hay un importante déficit de capacidad en materia de recursos humanos** dedicados al seguimiento basado en resultados en la Oficina.

Este aspecto no sólo explica la falta de calidad y actualización del Marco de Seguimiento y Evaluación y del PSE sino que es uno de los principales problemas de base detrás de la falta de un sistema de seguimiento basado en resultados. La inmediata solución a este punto es una precondition de crucial importancia si se quiere desarrollar el sistema en la Oficina.

Este déficit existe a dos niveles. Por un lado, en lo concerniente a las destrezas y aptitudes del personal para el diseño y la utilización de técnicas y herramientas de seguimiento basado en resultados: no ha habido un proceso de formación y capacitación del personal. Por otro lado, hay una carencia estructural de recursos humanos dedicados a tareas de seguimiento basado en resultados.

La Oficina dispone de un Punto de Focal de SyE el desempeño del cual ha demostrado ser altamente efectivo hasta la fecha; sin embargo sus responsabilidades como asistente de programa no le permiten dedicar más de un 10% de su tiempo a tareas de SyE, y esa pequeña proporción es absorbida en su totalidad por el área de seguimiento de insumos y actividades. Además, el resto del personal técnico no tiene asignaciones claras en cuanto a sus funciones de seguimiento por resultados,⁹¹ y en cualquier caso tales asignaciones no constan en los términos de referencias de sus puestos de trabajo (ni en los del Punto Focal). En este contexto, una carencia estructural es que no haya una persona que tenga el tiempo y el mandato explícito (y por tanto la responsabilidad) para realizar el seguimiento de la ejecución del PSE.

1.3) El Marco de Seguimiento y Evaluación no desempeña ningún papel en el proceso de seguimiento conjunto (UNFPA / gobierno) del sistema de seguimiento y evaluación del PAPP.

El Marco de Seguimiento y Evaluación no es utilizado como instrumento en al proceso de seguimiento de los

logros del PAPP -exámenes anuales del Programa de País previstos en el propio PAPP-⁹² que está estipulado que realicen el UNFPA y el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE) como Organismo de Coordinación del PAPP. La razón fundamental es que tal proceso de seguimiento conjunto no está teniendo lugar debido a que el VIPFE no ha requerido de manera proactiva la revisión del PAPP, lo cual se debe a su vez a la falta de recursos humanos, capacidad técnica instalada, y recursos para monitoreo dentro de la institución.

2) La segunda debilidad estructural en cuanto a seguimiento basado en resultados es que **no existe un sistema de gestión de la información** asociado al Marco de Seguimiento y Evaluación.

Aunque la calidad del diseño del Marco de Seguimiento y Evaluación mejorara, no se podría utilizar como herramienta en la práctica debido a que no existe un sistema de información vinculado a los indicadores. La falta de un sistema de información asociado al Marco de Seguimiento y Evaluación es, de hecho, la causa principal de que los indicadores no sean operativos (ver partes 2 y 3 del Volumen 2 del Informe). Además, sin un sistema de información asociado el Marco de Seguimiento y Evaluación no es más que una matriz lógica de planificación que no permite realizar un seguimiento de productos y resultados en base a evidencias que permitan probar y contrastar de manera objetiva la consecución de logros.⁹³ Esto dificulta que la Oficina pueda demostrar que los programas que reciben su apoyo producen cambios demostrables, uno de los requerimientos del Plan Estratégico.⁹⁴

Es importante subrayar que **la inexistencia de un presupuesto específico para seguimiento basado en resultados** es probablemente el factor explicativo último detrás de la falta de operatividad del sistema de seguimiento basado en resultados.

Durante el período 2008-2010 el gasto en seguimiento y evaluación, representó en promedio, un 4,8% del total del presupuesto de programa de la Oficina.⁹⁵ Este valor

91. El Cuadro E-1 del Plan de Seguimiento y Evaluación incluye algunos papeles generales, pero no se han materializado a nivel de seguimiento de productos y resultados.

92. Ver párrafos 104 y 105 del PAPP 2008-2013.

93. La Revisión de Medio Término ya afirma que es fundamental demostrar que las acciones del UNFPA tienen impacto y que para ello deben fortalecerse los sistema de monitoreo y evaluación. Sección V, página 14.

94. Ver el párrafo 88 del Plan Estratégico del UNFPA 2008-2011.

95. Datos proporcionados por la Oficina.

está en línea con aquellos de Oficinas que están actualmente implementando recomendaciones de informes de auditoría de la **Division of Oversight Services** (DOS) de la sede relacionadas con la formalización de la función de SyE en el ciclo de operaciones.⁹⁶ Sin embargo, la totalidad del presupuesto en Bolivia es dedicado a seguimiento de insumos y actividades y está asociado exclusivamente a la ejecución de los PAT. No hay asignaciones presupuestarias específicas para seguimiento basado en resultados.

Es importante destacar que la actual gerencia de la Oficina es consciente de la situación descrita y reconoce el papel del seguimiento basado en resultados, no sólo como un precepto corporativo, sino como un pilar fundamental del sistema de monitoreo interno de la Oficina. En este sentido y durante el último año, se han emprendido acciones concretas en algunos ámbitos. Por ejemplo, algunas de las mejoras mencionadas anteriormente en cuanto a formatos y herramientas de seguimiento también ha abordado el monitoreo de productos:

- El diseño de la HMPAT para 2011 se ha ajustado de manera que ahora incluye la columna **"avances hacia el logro de los productos del programa de país"** en la que se insta a las contrapartes a indicar el progreso hacia los productos del Programa de País utilizando datos sobre indicadores de metas anuales.⁹⁷
- Ha habido una evolución positiva en el diseño de los PAT durante el período 2008-2010. Mientras que al principio del período el énfasis estaba en las actividades y la planificación presupuestaria, ahora se incluyen subproductos e indicadores de subproducto. La incorporación de subproductos y sus indicadores atenúa, por un lado, la problemática de tener productos formulados a nivel de resultados,⁹⁸ y por otro, permite que las contrapartes de ejecución se identifiquen mucho más con los indicadores y metas establecidas en los PAT.

Si bien ambas mejoras evidencian la tendencia a dar más importancia al seguimiento de productos y son un avance en cuanto a la incorporación de elementos de gestión basada en resultados, se ciñen todavía solamente al ámbito de los PAT⁹⁹ y no han trascendido en mejoras de valor agregado, esto es, a nivel de herramientas de seguimiento de logros agregados, como el Marco de Seguimiento y Evaluación.

La gerencia de la Oficina ha considerado la posibilidad de trabajar en el desarrollo de un sistema interno informatizado de seguimiento basado en resultados. Esta opción sin embargo se está reconsiderando dado el reciente lanzamiento del **"UNFPA Program Management System Implementation Project"**¹⁰⁰ liderado por la **Business Practices / PSRD Branch** de la Sede. Un proyecto que surge en respuesta a la baja utilización del Module de Gestión de Programas de Atlas (PMM por su sigla en inglés). La Oficina de País de Bolivia es miembro del grupo de trabajo formado en torno a la iniciativa.

La gerencia ha considerado también la posibilidad de contratar un Oficial de Programa en SyE, una de las cuestiones claves de cara al desarrollo de un sistema de seguimiento basado en resultados. La reducción del presupuesto de gestión de Oficina de 1,7 a 1,4 millones en 2011, y las reducciones generalizadas de fondos a nivel corporativo constituyen el principal reto en este sentido. El Plan Estratégico 2008-2011 establece la aplicación plena de la gestión basada en resultados como la estrategia central del UNFPA y reconoce el seguimiento y la evaluación como elementos clave de la gestión basada en resultados.¹⁰¹ Sin embargo, la respuesta a estas prioridades en términos de asignación de fondos para que puedan materializarse todavía no ha tenido lugar.

Un aspecto adicional a mencionar es que no se están aprovechando las oportunidades que ofrece la interacción entre agencias de las Naciones Unidas en el ámbito del seguimiento basado en resultados.

96. Por ejemplo, 8,5% en Malawi, 2,5% en Timor Leste y 5% en Chad.

97. Esta mejora es de reciente introducción y no fue posible comprobar la efectividad en la práctica.

98. Estos subproductos están formulados a un nivel mucho más bajo que los productos del Marco de Seguimiento y Evaluación /MRR.

99. Los indicadores de subproducto de los PAT no están todavía vinculados a los indicadores de producto del Marco de Seguimiento y Evaluación.

100. Este proyecto implicaría la puesta en marcha de una herramienta que permitiría a las Oficinas evaluar los niveles de éxito de los programas mediante el monitoreo y la medición de indicadores de progreso cuantificables a partir de objetivos y resultados establecidos.

101. Ver artículos 86 y 118 del Plan Estratégico del UNFPA 2008-2011.

Actualmente, por ejemplo, UNICEF está desarrollando de un sistema de monitoreo integrado y el PNUD está operando una plataforma informática corporativa llamada "Enhanced results-based management platform". Un intercambio regular de experiencias en este ámbito beneficiaría a la Oficina en el proceso de construcción de un sistema basado en resultados.

Seguimiento de riesgos e hipótesis¹⁰²

La Oficina realiza un adecuado seguimiento de riesgos e hipótesis. La identificación y seguimiento de factores externos se realiza de forma regular mediante las funciones del Representante Residente y las acciones de incidencia (*soft activities*) que realiza el equipo de gerencia. El análisis y seguimiento de riesgos tiene lugar, a nivel interno, en las reuniones mensuales de gerencia (*Senior Management Team / Country Management Team*) en las que se analizan, entre otros, temas relacionados con aspectos estratégicos e incidencia.

Hay tres elementos que sitúan a la Oficina en una buena posición para obtener información precisa y oportuna sobre el estado de riesgos e hipótesis:

- Las fluidas relaciones de la Oficina con contrapartes del gobierno y otras agencias de desarrollo en el país;
- El buen posicionamiento y reconocimiento institucional que tiene la Oficina actualmente;
- El alto grado de conocimiento y comprensión que tiene el personal de la Oficina sobre las dinámicas socioeconómicas, políticas y de cooperación internacional en el país.

La única debilidad en el área de seguimiento de riesgos e hipótesis es el que el proceso de seguimiento no está formalizado en ningún tipo de herramienta escrita.¹⁰³ Esto impide una gestión y seguimiento estructurado, dificulta la posibilidad de compartir y transferir información de manera sistemática, obstaculiza la construcción de memoria institucional en este ámbito, e impide valoraciones externas objetivas del grado de calidad del seguimiento de riesgos e hipótesis.

Evaluación

En la actualidad no existe un proceso ordenado y planificado en la función de evaluación y la Oficina ha tenido una actitud reactiva más que proactiva a las evaluaciones realizadas hasta la fecha.

Durante el período evaluado se han realizado tres evaluaciones a nivel de proyecto; una de ellas encargada por la cooperación Sueca y dos enmarcadas dentro de los ejes temáticos -salud reproductiva y género- regionales y encargadas por la Oficina Regional para América Latina y el Caribe (LACRO, según sus siglas en inglés). El papel de la Oficina se ha limitado a la provisión de insumos para los Términos de Referencia y no hay ninguna evidencia de que los resultados de las evaluaciones se hayan utilizado en procesos de planificación posteriores. En cualquier caso no ha habido ningún uso planificado y dirigido de los resultados de las evaluaciones.

Durante el período no se planificaron evaluaciones de producto ni de resultados (*outcomes*) del Programa de País. La Revisión de Medio Término (RMT) del PAPP, a pesar de constituir un ejercicio sumamente útil de revisión estratégica de la Oficina, no puede considerarse una evaluación como tal ya que no comprendió una valoración independiente del grado de avance de los logros a nivel de productos y resultados.

En cualquier caso, e incluso si la RMT hubiera constituido un ejercicio de evaluación de programa como tal, habría tenido lugar sólo seis meses antes de la presente evaluación final, lo cual pone en duda la pertinencia e idoneidad de las RMT: dado el tiempo y recursos que conllevan las evaluaciones de programa y el corto lapso de tiempo entre ambos ejercicios una RMT centrada en el análisis de logros en cuanto a productos y resultados es difícilmente justificable si a los pocos meses va tener lugar una evaluación final.¹⁰⁴

El hecho de que no se disponga de un Plan de Evaluaciones que facilite un uso dirigido (planificado con antelación) de los resultados de las evaluaciones es

102. Las hipótesis factores externos que tendrían que darse para que los productos y resultados del programa se logren de manera satisfactoria y los riesgos son factores externos que podrían poner en peligro la consecución de los productos y resultados del programa. Por externos se entiende que quedan fuera del control del UNFPA.

103. El nuevo formato de la herramienta de monitoreo del Plan Anual de Trabajo (2011) incluye observaciones sobre factores que han obstaculizado o facilitado los logros del plan, pero el análisis es ex-post, no ex-ante, lo cual dificulta su uso como herramienta de gestión de riesgos preventiva.

104. Las inconsistencias en cuanto a secuencia temporal entre evaluaciones de programa de país es un tema que queda fuera del alcance de la Oficina y que requiere soluciones a nivel corporativo.

uno de los factores clave que impide que tales resultados respondan a necesidades de información para la toma de decisiones en la Oficina.

Un aspecto positivo que merece destacarse es que la Oficina ha tenido una actitud proactiva a la hora de involucrar a actores nacionales en el proceso de diseño de algunas de las evaluaciones. La presente evaluación, por ejemplo, incorpora un Grupo de Referencia. Dicho esto, el papel de algunos actores clave (el VIPFE, por ejemplo) en el diseño de las evaluaciones es aún mínimo.

Apoyo a la construcción de capacidades en SyE

El apoyo a la capacidad tanto del gobierno como de otras contrapartes nacionales en el área de seguimiento y evaluación viene estipulado tanto en El Plan Estratégico del UNFPA como en el propio Plan de Seguimiento y Evaluación de la Oficina de País. Los logros en este ámbito han variado según los niveles considerados.

A nivel programático, ha habido contribuciones importantes para la mejora de la capacidad de generación de información a nivel nacional, uno de los cuellos de botella -y a la vez condición necesaria- para que los sistemas de seguimiento nacionales sean operativos. Tal como se menciona en el capítulo 4 de este informe, la Oficina ha contribuido de forma efectiva al fortalecimiento del Sistema de Información Estadística mediante su apoyo a la Encuesta Demográfica Nacional (ENDSA 2008), a la Encuesta de Nacional de Juventudes (ENJ 2008) y a la ejecución de las actividades preparativas del Censo de Población y Vivienda 2011. El apoyo financiero proporcionado por la Oficina a la realización de la evaluación de la renta dignidad podría constituir una contribución importante si los resultados de la evaluación se utilizan en la revisión de la Ley Renta Dignidad.

El papel de la Oficina en términos de apoyar al gobierno nacional en la construcción e implementación de mecanismos de seguimiento al avance del Plan Nacional de Desarrollo ha sido mucho menos evidente y se ha visto truncado debido a factores externos. El UNFPA ha sido miembro activo del Grupo Indicadores y Manejo por Resultados del Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia (GRUS), establecido con el fin de en la construcción de un sistema nacional de seguimiento bajo un marco de gestión para resultados y alinear los sistemas de seguimiento de los donantes al sistema nacional. Este grupo de trabajo dejó de ser operativo en febrero cuando el nuevo gobierno, que entiende que la confirmación del sistema nacional es un tema interno, decidió dejar de participar en las reuniones del grupo.¹⁰⁵

Hay dos factores clave que limitan las posibilidades de la Oficina de transferir capacidades al gobierno en el ámbito de seguimiento basado en resultados. El primer de ellos es la falta de responsables de Seguimiento y Evaluación en la mayor parte de las contrapartes nacionales a todos los niveles. El segundo factor es la falta de capacidad instalada en la propia Oficina. De hecho, la Oficina podría hacer un excelente trabajo¹⁰⁶ dado su buen posicionamiento estratégico entre instituciones del gobierno, pero para que eso sucediera, tendrían que destinarse recursos a la capacitación del personal de la Oficina en materia de gestión basada en los resultados.

En cuanto a las contrapartes nacionales para la ejecución, la transferencia de capacidades se realiza mediante la provisión de herramientas de seguimiento (tales como la HMPAT) diseñadas por la Oficina. Sin embargo, no existe un plan de capacitación explícito.

105. El grupo de trabajo sigue reuniéndose de manera esporádica, pero sin la participación del gobierno.

106. En los casos en los que hay responsables de seguimiento en las contrapartes nacionales.

Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

7.1.1 Conclusiones sobre el posicionamiento estratégico

CONCLUSIÓN 1:

La Oficina de País está alineada con los principios del Plan Estratégico en cuanto al desarrollo de capacidades nacionales y a la focalización de sus intervenciones en grupos en situación de vulnerabilidad, sin embargo no ha logrado integrar la cooperación Sur-Sur como modalidad de cooperación en el Programa de País.

El UNFPA ha conducido varias iniciativas y acciones que evidencian logros en **desarrollo de capacidades nacionales**, sin embargo, no hay una estrategia clara, formalizada y continua para este eje. No hay un plan programático para el desarrollo de capacidades (con objetivos, metas específicas, incluido su seguimiento, retroalimentación, medición de satisfacción y utilidad de la capacitación) lo cual afecta a la efectividad y al potencial de sostenibilidad de este área.

La Oficina de País focalizó su intervención en el apoyo a **grupos en situación de vulnerabilidad**, priorizando indígenas tanto de áreas rurales como urbano-periféricas y víctimas de violencia, jóvenes y adolescentes (con énfasis en la prevención del VIH-sida, el embarazo no planificado y la violencia basada en género), grupos indígenas en situación de vulnerabilidad, población GBT, personas que viven con el VIH y adultos mayores. La Oficina logró un liderazgo en los temas de jóvenes y adultos mayores y asumió la temática de juventudes como un área transversal del Programa de País lo cual permitió un abordaje integral.

La Oficina ha integrado la **cooperación Sur-Sur** en algunos componentes de sus intervenciones, pero todavía no se ha formalizado la estrategia ni se ha llevado a cabo una adecuada gestión del conocimiento generado a través de la cooperación. Dicho esto, dada su ventaja comparativa como facilitador, articulador de redes y coordinador, la Oficina de País está en una excelente posición para poder aportar y contribuir a una adecuada gestión del conocimiento y desarrollo de capacidades del gobierno, organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales para la cooperación sur-sur como herramienta para el desarrollo del país.

CONCLUSIÓN 2:

La Oficina de País ha revitalizado, fortalecido y promovido mecanismos de coordinación y diálogo interagencial.

Ha habido buenas experiencias de coordinación y trabajo conjunto entre agencias del Sistema a pesar de los desafíos que presenta el trabajo interagencial. A pesar de ser una agencia pequeña en cuanto a presupuesto en comparación con las demás agencias del SNU, el UNFPA ha demostrado un gran compromiso, poder de convocatoria, conocimiento contextual y temático, dinamismo y efectividad en su accionar, ha liderado procesos, revitalizado y promovido mecanismos de coordinación y contribuido al diálogo interagencial. **Dicho esto, una debilidad de la colaboración interagencial** en la actualidad es que viene dada muchas veces por oportunidades de financiación y por la iniciativa y liderazgo de los representantes de las agencias y no por una visión estratégica sobre el papel de las diferentes agencias y un plan claro de acción. Las agencias no necesariamente comparten estilos de

trabajo, sistemas administrativos, enfoques y marcos conceptuales sobre temas críticos lo que no facilita una coordinación fluida.

CONCLUSIÓN 3:

La Oficina de País tuvo una alta capacidad de respuesta tanto a demandas urgentes de socios como a requerimientos a mediano y largo plazo.

La respuesta del UNFPA ha sido de buena calidad, oportuna, flexible, respetuosa de la soberanía y el liderazgo nacional y sin imponer una agenda institucional. La respuesta del UNFPA se adaptó no solo a un contexto político cambiante sino a nuevos actores y movimientos sociales, aprovechando ventanas de oportunidad. **Sin embargo, la capacidad de respuesta en algunos casos no ha ido aparejada a acciones enfocadas al desarrollo de capacidades institucionales a largo plazo** como estrategia de salida sostenible. Esto está relacionado con los criterios de selección a la hora de priorizar a qué demandas de contrapartes responder, que no son claros al no tener en cuenta el criterio de continuidad y los recursos necesarios para tener efectos sostenibles. Las alianzas desempeñan un papel esencial para asegurar el desarrollo de capacidades institucionales y la sostenibilidad y continuidad de los efectos. Sin embargo, el UNFPA no ha optimizado todavía el papel que podrían desempeñar las alianzas en el tema de sostenibilidad.

CONCLUSIÓN 4:

El valor agregado del UNFPA como socio de desarrollo ha sido alto. La oficina ha demostrado tener múltiples ventajas comparativas, entre las que sobresalen: su experiencia en el terreno y su contacto próximo con las bases, su cercanía a los movimientos sociales y su alto poder de convocatoria.

El valor agregado del UNFPA comprende los siguientes aportes: el haber facilitado, apoyado, acompañado y contribuido a procesos medulares, muchas veces en momentos clave, del desarrollo político, social y cultural

de Bolivia; el haber liderado y visibilizado en la agenda social y política temas altamente sensibles y cruciales de la agenda de la CIPD; la alta capacidad para la movilización y fortalecimiento de redes y generar acercamientos entre donantes, gobierno, la sociedad civil y los movimientos sociales; y el aporte a políticas públicas. Dicho esto, el apoyo financiero del UNFPA para el funcionamiento de instituciones gubernamentales, que **es considerado como un valor agregado pero que a menudo reemplaza** los recursos que deberían haber sido asignados por el gobierno, afecta a la continuidad y sostenibilidad de las actividades. La percepción del valor agregado del UNFPA ha variado a lo largo del período que se evalúa, pasando de tener una baja visibilidad en 2008 a convertirse en un socio valorado y altamente reconocido al momento de la evaluación.

Los factores clave de posicionamiento de la Oficina de País son su imparcialidad, transparencia, credibilidad y compromiso continuo con las áreas del mandato del UNFPA. Las ventajas comparativas del UNFPA lo colocan en una excelente posición para contribuir a desarrollar y concretar procesos a nivel político, social y cultural como socio de alto valor agregado.

7.1.2 Conclusiones programáticas

CONCLUSIÓN 5:

El Programa es altamente pertinente con respecto al contexto y a los compromisos internacionales, y coherente con las estrategias y políticas nacionales.

Sus estrategias, actividades y logros están en armonía, por una parte, con los compromisos internacionales y las prioridades establecidas en la CIPD y los ODM (en particular el ODM 5), así como con la nueva Constitución Política del Estado, las políticas emergentes, el Plan Nacional de Desarrollo y el marco normativo. El UNFPA ha adecuado su PAPP original a las condiciones cambiantes del contexto nacional de manera oportuna, fortaleciendo su orientación hacia la solución de problemas prioritarios (embarazo adolescente, mortalidad materna, violencia contra las mujeres) y aprovechando oportunidades para satisfacer mejor las necesidades. En un contexto de cambios constitucionales y de definición de un nuevo paradigma de Estado,

sociedad y desarrollo, el UNFPA ha apoyado a actores emergentes, tanto a nivel estatal como de la sociedad civil, con información, conocimientos, procesos de consulta y asistencia técnica para optimizar la pertinencia de sus decisiones y acciones. Sin vulnerar la soberanía nacional ni imponer una agenda propia, también ha logrado "construir pertinencia" desde la incidencia en las agendas y prioridades de actores antes resistentes e incluso opuestos a las temáticas y derechos abogados por el UNFPA.

CONCLUSIÓN 6:

La definición de un "modelo de intervención" ha permitido establecer una lógica de trabajo consistente que posibilita una mayor claridad estratégica y argumentación de las decisiones, así como la articulación de las distintas dimensiones: los enfoques de trabajo, la selección de contrapartes, la estrategia de alianzas con diversidad de actores, la transversalización de enfoques, la relación entre los niveles nacional y subnacional, y la intersectorialidad.

Hasta la Revisión de Medio Término, no se había desarrollado un "modelo de intervención" que definiera, ordenara y articulara sinérgicamente los componentes, las estrategias, los enfoques y las acciones a distintos niveles y con diversos actores, buscando mejorar la eficacia y eficiencia del apoyo del UNFPA al país, y en este momento también la adecuada respuesta estratégica con respecto al contexto autonómico. El principal desafío para el UNFPA radica en lograr todo ello desde un apoyo esencialmente técnico, de limitaciones presupuestarias y de presencia en los múltiples departamentos que debe atender. La implementación del modelo se realiza progresivamente desde esta gestión.

CONCLUSIÓN 7:

El apoyo de la Oficina de País a temas prioritarios para los socios nacionales (gubernamentales y sociedad civil) favoreció logros importantes relacionados con la mayoría de los productos previstos en las tres áreas focales del PAPP.

Los logros del Programa de País se han dado en tres ámbitos y en el siguiente orden de prioridad: a) diálogo e incidencia política; b) construcción de capacidades; y c) fortalecimiento institucional. El UNFPA como facilitador, ha tenido logros significativos en el impulso de las agendas de la CIPD y los ODM, en el proceso constituyente y en la posterior construcción e implementación de la nueva normativa nacional y sectorial. En ese marco ha contribuido significativamente a la construcción y fortalecimiento de capacidades del Estado en la producción y uso de información, y ha impulsado procesos de evaluación de políticas públicas en el área de población y desarrollo. También ha desarrollado propuestas para contribuir a la solución de problemas estructurales del país, así como metodologías, protocolos y procedimientos para garantizar la implementación de las políticas públicas en salud reproductiva. En un contexto de creciente participación de la sociedad civil en la gestión de políticas públicas, también ha contribuido al empoderamiento, exigibilidad y capacidad propositiva de los movimientos sociales, con énfasis en las mujeres indígenas. Ha dedicado un esfuerzo especial a atender grupos en situación de vulnerabilidad, como las comunidades guaraníes de Alto Parapetí, poblaciones en situaciones de emergencia, adolescentes embarazadas, personas viviendo con el VIH y grupos transexuales que se dedican al trabajo sexual.

CONCLUSIÓN 8:

La Oficina de País ha desarrollado y apoyado distintos procesos de producción de información, estudios y sistematizaciones, pero no cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento que potencie su utilización sistemática para la toma de decisiones, tanto a nivel interno como de política pública.

La generación de evidencias, así como la recuperación de buenas prácticas y aprendizajes, tienen valor en tanto en cuanto se utilicen. Si bien los estudios han servido como referentes para el establecimiento de algunas normas y planes, y han nutrido el diseño de varias capacitaciones, la debilidad radica en la baja institucionalidad de estas dinámicas, la inexistencia de una ruta crítica articuladora con mecanismos de toma de decisión establecidos, y un modelo que visibilice el papel del conocimiento e información respecto a las estrategias programáticas.

CONCLUSIÓN 9:

Ha habido avances, pero persiste una insuficiente claridad en el manejo y la aplicación de conceptos.

Motivada por la Revisión de Medio Término, la Oficina de País desarrolló una serie de "notas conceptuales" en torno a conceptos clave relacionados con el mandato y temas del UNFPA. Si bien este es un avance cualitativo sustancial, se considera que aún hace falta mayor análisis, consenso y apropiación, ya que la evaluación ha permitido evidenciar que el manejo conceptual aún no es muy preciso, no está armonizado y frecuentemente se basa en nociones generales. Esto se hace particularmente evidente en las transversales en cuanto a definiciones, formas de operacionalización y sus indicadores. La diferencia y relación entre construcción de capacidades y fortalecimiento institucional es otro ejemplo. Si bien además de los insumos a nivel nacional se cuenta con materiales corporativos al respecto, no son de conocimiento generalizado, algunas veces están dispersos, no siempre armonizados y, finalmente, existen algunos conceptos en proceso de definición.

CONCLUSIÓN 10:

La eficiencia global y por componente es buena pero la débil capacidad de absorción de fondos por parte de las contrapartes nacionales limita la ejecución NEX. Esto ha implicado un cambio de respuesta por parte de la oficina de la modalidad NEX a la DEX para asegurar la ejecución del programa, lo cual ha colisionado con los lineamientos estratégicos del UNFPA: la construcción de capacidades e implementación nacional.

Por un lado, el nivel de ejecución presupuestaria en términos globales sobrepasó el 95 % durante el 2010, lo cual refleja buena capacidad de ejecución tomando en cuenta que entre el 2008 y el 2010 el presupuesto se triplicó en el caso de SSRyD y se duplicó para los otros dos componentes. En los tres componentes se han alcanzado logros importantes en términos tanto

cuantitativos como de calidad y de potencial estratégico. A pesar de ello, la temporalidad y características de los Planes Anuales de Trabajo (buena flexibilidad en cuanto a reprogramación de fondos en los PAT pero a la hora de ejecutar, en algunos casos, se ejecutan montos y actividades distintas), así como la ausencia de mecanismos de seguimiento y monitoreo basado en resultados, inhiben una mejor gestión de las decisiones tanto estratégicas como presupuestarias a favor de una mayor eficiencia. En el caso de las instituciones estatales, se añaden demoras considerables en la disponibilidad de los recursos debido a los procedimientos anuales de inscripción de fondos y otros trámites burocráticos, lo que al final significa dificultades de cumplimiento de lo planificado en términos de actividades y presupuestos, que redundan en el incremento de acciones DEX, en oposición a las orientaciones corporativas del UNFPA.

CONCLUSIÓN 11:

A pesar de los avances logrados en cuanto a mecanismos de gestión, la integralidad y articulación entre componentes es un tema pendiente y de carácter más estructural.

Desde la gestión 2010 y con el impulso de la Revisión de Medio Término se destaca la importancia y potencial de un abordaje integral y la consecuente necesidad de coordinación y articulación entre componentes. Como consecuencia se han implementado medidas de gestión y se ha mejorado la comunicación interna, lo cual ha contribuido a una mejor fluidez de la información, intercambio y coordinación de actividades entre componentes. Si bien de esta manera y a través del hacer concreto se va operativizando y alimentando una visión programática integral y sinérgica, esto no es suficiente para garantizar la implementación de una estrategia articulada, con resultados sinérgicos y altamente eficiente. La comunicación interna, la coordinación y la gestión programática pueden generar oportunidades, exigir la coordinación, evitar las duplicidades y promover las articulaciones tanto estratégicas como operativas, pero para lograr una propuesta estratégica integral es necesario modificar el modelo de planificación actual basado en la suma de componentes.

CONCLUSIÓN 12:

Aunque el potencial de sostenibilidad de los logros es variable, existen amenazas y riesgos considerables que indican que se trata del mayor reto para el UNFPA.

El grado de sostenibilidad potencial de las acciones varía según las estrategias implementadas, las áreas, los niveles y los actores. Es alto en el caso de la introducción y abordaje de temas sensibles que han sido apropiados e incorporados en la agenda nacional y social. Es variable en el caso del fortalecimiento del sector gubernamental y la sociedad civil.

Mientras que existen algunos factores que potencian la sostenibilidad entendida en su sentido más amplio, las debilidades institucionales de las contrapartes nacionales -reflejadas en la alta rotación funcionaria, la inexistencia de equipos técnicos mínimos, la alta dependencia de la cooperación internacional, y los presupuestos nacionales exigüos que no corresponden a la dimensión de la problemática- representan una de las principales amenazas con respecto al potencial de sostenibilidad.

En ese contexto resulta crítico reconocer que, en general, las capacidades de las contrapartes no son suficientes para garantizar la sostenibilidad de los logros. Por otro lado, el apoyo del UNFPA tampoco es suficiente para revertir esta situación, lo que frecuentemente redundará en compromisos de las contrapartes que no se cumplen a posteriori. El mecanismo de planificación anual del UNFPA (PAT) no facilita la incorporación sistemática de estrategias de sostenibilidad integradas en la intervención ni la definición de una estrategia de salida que identifique riesgos y deficiencias en la capacidad de las contrapartes.

7.1.3 Conclusiones sobre el sistema de seguimiento y evaluación del Programa de País

CONCLUSIÓN 13:

La secuencia temporal entre la Revisión de Medio Término y las Evaluaciones de Programa de País pone en duda el valor agregado de ambos ejercicios. Asimismo, la secuencia temporal entre el diseño del Programa de País y las Evaluaciones de Programa de País afecta negativamente a la pertinencia y al alcance de las Evaluaciones de Programa de País.

Las Revisiones de Medio Término tienen lugar a mitad del ciclo del Programa de País y las Evaluaciones de Programa de País se realizan, como máximo, un año y medio antes de la finalización del Programa para que sus resultados puedan utilizarse como insumos en el diseño del nuevo Programa, con lo cual, el tiempo transcurrido entre ambos ejercicios es excesivamente breve (un año o incluso menos). Teniendo en cuenta que ambos ejercicios implican un análisis del grado de avance del programa en términos de actividades y consecución de productos, el valor agregado de realizar ambas es bajo y poco justificable en cuanto a recursos.

El foco principal de las Evaluaciones de Programa de País es la valoración del grado de consecución de productos y cómo estos han contribuido al logro de los resultados esperados (eficacia). No obstante, las Evaluaciones de Programa de País tienen lugar, como muy anticipadamente, apenas tres años y medio después del inicio del Programa y dos años y medio después de que comienza la ejecución efectiva del presupuesto. Como consecuencia las Evaluaciones de Programa de País difícilmente pueden abordar una valoración completa del grado de eficacia del Programa, que es su objetivo principal.

CONCLUSIÓN 14:

La calidad y efectividad del Sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE) del Programa de País varía en función de los componentes del Sistema que se analicen.

El seguimiento de insumos y actividades (monitoreo de conformidad) es funcional y altamente eficaz. El seguimiento de riesgos e hipótesis se lleva a cabo de forma regular y efectiva pero no está sistematizado ni formalizado, particularmente a nivel de productos y resultados. El seguimiento de productos y resultados (seguimiento basado en resultados) es prácticamente inexistente a nivel agregado, y aunque está parcialmente reflejado en el Marco de Seguimiento y Evaluación, no es operativo. La función de evaluación está infrautilizada ya que se llevan a cabo pocas evaluaciones y cuando se realizan no se hace un uso dirigido ni planificado de los resultados de las mismas en los procesos de toma de decisiones de la Oficina.

CONCLUSIÓN 15:

El área de seguimiento basado en resultados, a pesar de su gran importancia tanto a nivel corporativo como para la Oficina, es la que presenta las debilidades más significativas.

En la actualidad este área no es operativa debido i) a que el Marco de Seguimiento y Evaluación no es funcional, lo cual es a su vez debido a problemas en su calidad, a que no se actualiza y a que no se utiliza como instrumento de seguimiento conjunto con el gobierno; y ii) a la inexistencia de un sistema de información asociado a él.

Las causas explicativas últimas de esta situación están relacionadas a aspectos corporativos y a aspectos internos de la Oficina. Los principales **factores corporativos** son: i) débil supervisión de la calidad de los instrumentos de seguimiento basados en resultados, falta de exigencia del uso de los mismo y débil intensidad de retroalimentación; y ii) ausencia de guías metodológicas y falta de directrices en cuanto a la posibilidad de realizar ajustes en el Marco de Seguimiento y Evaluación. Los principales **factores internos (Oficina)** son: i) un déficit estructural de capacidad en materia de seguimiento basado en resultados tanto en lo referido a las pericias (no ha habido formación de personal) como a los recursos humanos dedicados de forma

exclusiva al seguimiento basado en resultados; y ii) debilidades en el proceso de diseño del Marco de Seguimiento y Evaluación.

CONCLUSIÓN 16:

La consecuencia inmediata de la falta de funcionalidad del Marco de Seguimiento y Evaluación es que la Oficina no puede medir el logro del Programa de País ni rendir cuentas sobre él de manera objetiva, es decir, en base a evidencias y comparaciones entre metas y logros.

Esta falta de funcionalidad está estrechamente ligada a problemas de calidad en los indicadores de producto y resultado. Los considerables problemas de calidad de los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación original han sido subsanados parcialmente durante la reciente revisión del Marco de Seguimiento y Evaluación, aunque dicha revisión ha tenido un valor eminentemente interno y no ha sido formalizada. A pesar de que los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación revisado son, en su mayor parte, pertinentes, específicos y están formulados de manera clara, no son operativos: no pueden ser utilizados de forma práctica e inmediata para medir el grado de consecución del logro de resultados y productos.¹⁰⁷

CONCLUSIÓN 17:

La gerencia de la Oficina de País reconoce la importancia de avanzar en la construcción de un sistema de seguimiento basado en resultados y, en el aspecto corporativo, la aplicación plena de la gestión basada en los resultados sigue siendo una estrategia central. Sin embargo, la falta de asignaciones presupuestarias concretas para este fin impide que se materialice en la práctica.

107. Parte 2 del Volumen 2 del Informe "Herramienta para la evaluación de calidad de los indicadores del PAPP", que incluye un análisis detallado de la calidad de los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación revisado.

Tanto el Plan Estratégico como la política de gestión basada en resultados del UNFPA resaltan la urgente necesidad de instaurar sistemas de seguimiento basados en resultados, una necesidad que goza del compromiso firme y que es reconocida de forma manifiesta por la gerencia de la Oficina de País. También existe un nivel considerable de concienciación por parte del personal técnico de la necesidad de medir el grado de consecución de los productos y su contribución a los resultados. No obstante, la **ausencia de un presupuesto específico para seguimiento basado en resultados** impide que este amplio reconocimiento se traduzca en avances tangibles, siendo el más apremiante, la contratación de un responsable de seguimiento basado en resultados con el mandato, autoridad y tiempo necesarios para liderar el proceso de desarrollo de esta área en la Oficina. Una segunda razón -independiente de consideraciones presupuestarias- por la que no se ha avanzado de manera tangible en la construcción de un sistema de seguimiento basado en resultados, es que no se ha formalizado el mandato ni se han tomado medidas para integrar, de manera formal, este área en la estructura organizacional de la Oficina y en las funciones y atribuciones del personal técnico.

7.2 Recomendaciones

7.2.1 Recomendaciones estratégicas

RECOMENDACIÓN 1:

Promover y desarrollar las condiciones para posibilitar una programación de país sistémica e integral, más allá de la suma de componentes, definiendo los temas, criterios y mecanismos tanto de orden estratégico como operativo.

Nivel de Prioridad: 1

Dirigida a: LACRO /Sede / Oficina de País

Se juzga que sin afectar el mandato del UNFPA (acelerar el progreso de la agenda del CIPD y el enfoque en el ODM 5) es posible articular y alinear mejor los esfuerzos y recursos para maximizar los efectos del apoyo del UNFPA. Esto a su vez brindará mayor racionalidad estratégica a decisiones sobre la asignación de recursos humanos y financieros por áreas temáticas y por cuestiones transversales como igualdad de género,

juventud e interculturalidad. Para otorgar viabilidad y legitimidad a esta iniciativa, es fundamental contar con el aval corporativo, de la sede, pero asimismo con los mecanismos y herramientas institucionales necesarios que permitan su formalización, análisis, monitoreo y evaluación.

En perspectiva del desarrollo de una programación integral y sistémica del próximo ciclo 2013-2017, los componentes pasan de ser enclaves independientes a componentes de gestión estratégica. Es posible identificar recomendaciones para cada componente, en el marco de una estrategia global con referentes y objetivos compartidos que guiarán los esfuerzos de maneras sinérgicas hacia una misma dirección.

A fin de operacionalizar la recomendación, se sugieren los siguientes pasos a la Oficina de País:

- 1) La priorización de una **temática o problemática** clave (por ejemplo, apoyo en la implementación de las políticas).
- 2) El **análisis conjunto** desde cada componente y la identificación de las potenciales contribuciones de cada componente, para una distribución de los recursos humanos y financieros **más eficiente**.
- 3) La **articulación de estrategias, acciones y actores** de los distintos componentes a través de una cadena(s) de resultados.
- 4) Revisar el **modelo de intervención** (operacionalización estratégica) desarrollado en el marco de la Revisión de Medio Término y establecer los **mecanismos para su operacionalización**, seguimiento y evaluación.
- 5) Adaptación y fortalecimiento del **modelo de gestión programática** en función de lo anterior, incluida la institucionalización de herramientas de gestión y organización interna actualmente utilizadas por los componentes.
- 6) La definición de **criterios de selección** a la hora de priorizar a qué demandas de contrapartes responder para tener una respuesta estratégica y equilibrada entre la capacidad de respuesta a corto plazo y los objetivos de desarrollo a largo plazo.
- 7) La **adecuación de las herramientas y mecanismos** de planificación operativa, monitoreo y evaluación (en coordinación con la LACRO y la Sede).
- 8) Desarrollar **planes multiactorales y multisectoriales de mediano plazo** para

operacionalizar la estrategia. Estos planes deberían visibilizar y documentar la articulación de todos los componentes y modalidades de intervención (NEX, DEX, subvenciones, proyectos regionales, ayuda de emergencia).

RECOMENDACIÓN 2:

En el marco de la próxima revisión de la Política de Evaluación del UNFPA: abordar la problemática de la secuencia temporal entre las Evaluaciones de Programa de País, las Revisiones de Medio Término y el diseño de los Programas País, y explorar posibles alternativas para garantizar la pertinencia y el valor agregado de las Evaluaciones de Programa de País.

Nivel de Prioridad: 1

Dirigida a: Sede

En este sentido, sería recomendable considerar la realización de Evaluaciones de Programa de País cada dos ciclos programáticos, en vez de realizarlas al final de cada Programa de País. Esto permitiría que las Evaluaciones de Programa de País se centraran en el análisis de la eficacia (productos y resultados) y evitar los problemas de valor agregado que aparecen cuando previamente se ha realizado una Revisión de Medio Término. En este nuevo marco, las Revisiones de Medio Término podrían llevarse a cabo en aquellos ciclos programáticos en los que no se tenga previsto realizar una Evaluación de Programa de País.

RECOMENDACIÓN 3:

Priorizar la asignación de recursos para poder materializar la política corporativa en cuanto a seguimiento basado en resultados.

Nivel de Prioridad: 1

Dirigida a: LACRO / Sede

La aplicación plena de una gestión basada en resultados (GBR) y la importancia clave del SSyE dentro del sistema de GBR están explícitamente reconocidas tanto en el Plan Estratégico como en la política de GBR del UNFPA, que reconocen la necesidad de producir cambios demostrables, el uso de evidencias e información creíble sobre resultados y la necesidad de invertir en la capacidad del personal para materializar tales prioridades.¹⁰⁸ Sin embargo, los recursos disponibles para hacer realidad estas prioridades no se corresponden a su importancia corporativa. En este contexto, tanto la Sede como la Oficina Regional deberían:

- 1) Asegurar la **asignación mínima de fondos** para que el establecimiento de **sistemas de seguimiento basados en resultados** tenga lugar en las Oficinas de manera práctica y efectiva.
- 2) Dar prioridad a las solicitudes de **contratación de Oficiales de Seguimiento y Evaluación** dedicados a tiempo completo al seguimiento basado en resultados, ya que son uno de los pilares fundamentales para que la creación de tales sistemas tenga lugar en la práctica.

RECOMENDACIÓN 4:

Promover la efectiva formación de un espacio de revisión y diálogo conjunto del PAPP con el gobierno.

Nivel de Prioridad: 3

Dirigida a: Oficina de País

La Oficina debería tomar la iniciativa y promover de manera proactiva la instauración de una reunión anual de revisión conjunta de cartera con el VIPFE.¹⁰⁹ Esta revisión debería hacerse tomando el Marco de Seguimiento y Evaluación como referencia y centrarse en el análisis de indicadores de producto (y a final de ciclo, también en el análisis de indicadores de resultado).

108. Ver párrafos 87, 88 y 118 del Plan Estratégico y párrafos 1 y 6 de la Política de GBR del UNFPA.

109. Esta revisión está prevista en el PAPP pero no se está llevando a cabo en la actualidad.

7.2.2 Recomendaciones asociadas al programa

RECOMENDACIÓN 5:

Desarrollar estrategias, herramientas y mecanismos para incrementar el potencial de sostenibilidad de los beneficios.

Nivel de Prioridad: 1

Dirigida a: Oficina de País

El UNFPA debe desarrollar estrategias e invertir recursos dirigidos a incrementar el potencial de sostenibilidad, tanto desde el fortalecimiento de las capacidades institucionales, como de la creación de entornos favorables para sostener los logros y resultados alcanzados. Ello implica que la sostenibilidad esté integrada de manera estructural en la propia planificación de las acciones y como elemento inherente a su implementación.

En ese contexto algunas recomendaciones y sugerencias concretas son:

- 1) Incorporar **estrategias de salida y de réplica** (siempre que sean pertinentes y oportunas) en el momento de la planificación de intervenciones en forma participativa e internalizada con las contrapartes, realizando un diagnóstico de capacidades organizacionales como base para un plan de fortalecimiento dirigido a atender debilidades y satisfacer necesidades técnicas y financieras clave para la sostenibilidad.
- 2) Integrar procesos y mecanismos de **gestión del conocimiento** en las intervenciones desde el momento de la planificación y elaboración del presupuesto, de manera que se incluya la generación y difusión de información, procesos de sistematización orientados a identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, desarrollo de modelos, metodologías, herramientas y propuestas de política pública.
- 3) Sistematizar **estrategias innovadoras de desarrollo de capacidades** para validar su eficacia y su sostenibilidad (por ejemplo, módulo virtual adolescentes, transversalización en currículo e institucionalización de carreras).

- 4) Incrementar la **articulación de actores**, el fortalecimiento de redes y construir alianzas institucionales para la continuidad de los logros y beneficios (incidencia, fortalecimiento de capacidades y movilización de recursos). Desarrollar una estrategia de alianzas con los principales donantes para movilizar fondos y mejorar la sostenibilidad de las intervenciones. Analizar el potencial de participación en Canastas de Fondos en el área de salud. Fortalecer vínculos con visión a una continuidad y un apoyo a largo plazo con actores nacionales claves.

RECOMENDACIÓN 6:

Desarrollar e institucionalizar en el nuevo Programa de País una estrategia integral de desarrollo de capacidades (nivel entorno, organizacional e individual) que incluya la identificación y uso de indicadores para la medición de los efectos de la estrategia.

Nivel de Prioridad: 1

Dirigida a: Oficina de País

Fortalecer las alianzas estratégicas con contrapartes y socios para garantizar la retención de conocimientos, la apropiación de la metodología de desarrollo de capacidades y un desarrollo más continuo, coherente y efectivo de capacidades. Explorar modalidades alternativas e innovadoras de desarrollo de capacidades para llegar de manera más amplia a contrapartes y beneficiarios. Incorporar una estrategia para la generación de información sociodemográfica que incluya un componente sobre desarrollo de capacidades de contrapartes en este área.

RECOMENDACIÓN 7:

Incorporación efectiva de la cooperación Sur-Sur en el programa para incidir en de políticas públicas.

Nivel de Prioridad: 3

Dirigida a: Oficina de País

Tomando la Cooperación Sur-Sur como un eje permanente de intercambio con los socios del gobierno nacional y subnacional, la oficina debería de llevar a cabo las siguientes acciones:

- 1) Conducir una **reflexión interna**, identificando las demandas de cooperación, los temas emergentes, las contrapartes clave, desarrollando iniciativas innovadoras y sistematizando las experiencias y lecciones aprendidas para todas las áreas.
- 2) Estructurar un **plan de acción** que cruce y enriquezca a todas las áreas, estableciendo prioridades de oficina y prioridades de área. Este plan puede servir de base para intercambio entre la Oficina de Bolivia e otras oficinas de LACRO.
- 3) Explorar la posibilidad de tener un **punto focal** para la promoción y articulación de los temas de cooperación Sur-Sur en la oficina.

7.2.3 Recomendaciones asociadas a aspectos transversales

RECOMENDACIÓN 8:

Institucionalizar mecanismos y herramientas de implementación y seguimiento a los enfoques transversales como elementos de calidad del desempeño.

Nivel de Prioridad: 1

Dirigida a: Oficina de País

La disponibilidad de ciertas metodologías, herramientas, técnicas y procedimientos para la implementación y seguimiento a la aplicación de los enfoques transversales en todas las intervenciones del UNFPA responde a la necesidad de mejorar la calidad y estandarización de las acciones y de una aproximación institucionalizada de los enfoques que generan el valor agregado del trabajo del UNFPA. Algunas acciones recomendadas en ese marco son:

- 1) **Armonización conceptual y estratégica** con respecto a los enfoques transversales.
- 2) Desarrollo de un **enfoque generacional desde el ciclo de vida** (nuevo).
- 3) A partir de su validación, **implementación de la guía de transversalización del enfoque de género (GTG)** de manera institucionalizada.

- 4) **Sistematizar mecanismos, herramientas y procedimientos "informales" de transversalización** existentes.
- 5) Construir una **caja de herramientas** (estudios, informes, investigaciones, manuales, guías, etc.) para la transversalización de los enfoques, incorporando la guía de género.
- 6) Establecer una **comunidad de aprendizaje**. Esta puede ser inicialmente interna y luego abrirse a otras agencias y eventualmente a otros donantes y actores incluso fuera del Sistema de las Naciones Unidas, para analizar cada componente y sus actividades desde la perspectiva de las transversales. **Sistematizar buenas prácticas y lecciones aprendidas** en relación con implementación de transversales.
- 7) Incorporar las **transversales en las herramientas de planificación con contrapartes**.

RECOMENDACIÓN 9:

Contribuir a una mayor claridad y armonización en el manejo y aplicación de conceptos.

Nivel de Prioridad: 2

Dirigida a: LACRO / Sede / Oficina de País

Es importante señalar que la preocupación e interés de la Oficina de País de avanzar hacia un marco conceptual claro y compartido, además de contextualizado, se manifestó también durante la Revisión de Medio Término, y como consecuencia se desarrollaron notas conceptuales sobre varios temas y conceptos. Estas pueden servir de base para intercambio entre la Oficina nacional, LACRO y la Sede, que permita consensuar un lenguaje compartido, analizar la pertinencia de algunos conceptos y definiciones en el contexto nacional, identificar y abordar vacíos conceptuales; todo lo anterior con el fin de lograr un diálogo y accionar más efectivos. Complementariamente la Oficina debería organizar, sistematizar, socializar y analizar materiales, casos, ejemplos y herramientas ya existentes que definen y ejemplifican la operacionalización de los conceptos desde la perspectiva del UNFPA.

RECOMENDACIÓN 10:

Priorizar el desarrollo de mecanismos y herramientas de control de calidad asociados a los marcos de seguimiento basados en resultados.

Nivel de Prioridad: 1
Dirigida a: Sede / LACRO

Acciones que debe llevar a cabo la Sede:

- 1) Priorizar el desarrollo de guías y herramientas de desarrollo de capacidades en materia de seguimiento basado en resultados.¹¹⁰ La necesidad más acuciante en este sentido es desarrollar una guía de calidad para la elaboración y aprobación de los Marcos de Resultados y Seguimiento (MRR, Marco de Seguimiento y Evaluación) de los Programas País en base a un enfoque de gestión basado en resultados.
- 2) Con el objetivo de garantizar que el MRR y el Marco de Seguimiento y Evaluación sean herramientas vivas y útiles como mecanismos de seguimiento basado en resultados, la División de Programas debería, con la mayor celeridad posible, establecer y comunicar a las Oficinas los procedimientos a seguir para realizar actualizaciones y ajustes a estos dos marcos durante la vida del Programa de País. Estos procedimientos deberían especificar qué cambios estarían justificados y qué cambios no (en la formulación de productos, indicadores, etc.) y cuál debería ser el proceso exacto de revisión, ajuste y comunicación de dichos ajustes.

Acciones que debe llevar a cabo LACRO:

- 1) Realizar de manera sistemática el control de calidad de los marcos de resultados para los "Programas de País, en el momento de su diseño y siempre que hayan sido revisados.¹¹¹
- 2) Considerar la constitución de un Comité Técnico de Revisión de los PAPP que asegure que los planes son realistas y tienen un nivel de calidad aceptable. Este

comité debería garantizar la operatividad del MRR y del Plan de Seguimiento y Evaluación, y muy especialmente del Marco de Seguimiento y Evaluación.

RECOMENDACIÓN 11:

Establecer los pilares que permitan el desarrollo de un sistema de seguimiento en base a resultados.

Nivel de Prioridad: 1
Dirigida a: Oficina de País¹¹²

La Oficina debería llevar a cabo de manera urgente e impostergable las siguientes acciones para crear en la estructura organizacional las bases que permitan el desarrollo de un sistema de seguimiento basado en resultados:

- 1) Solicitar la contratación de un Oficial de Seguimiento y Evaluación (SyE) a tiempo completo. Si la solicitud fuera rechazada, llevar a cabo las siguientes opciones alternativas:
 - a) Contratación directa de una especialista en SyE mediante un contrato de servicios, o
 - b) Estudiar la posibilidad de solicitar la contratación de un Oficial de Seguimiento y Evaluación compartido entre dos Oficinas País (por ejemplo, entre Bolivia y Perú).
- Si ninguna de las opciones anteriores fueran factibles:
- c) Redefinir la descripción del puesto de trabajo (**job description**) del Punto Focal de manera que:
 - i) se libere el tiempo necesario para que pueda asumir y realizar las tareas de seguimiento basado en resultados; ii) se formalice su mandato de responsable del área de seguimiento basado en resultados; y iii) su posición en la estructura organizativa de la Oficina se modifique de manera que dependa directamente de la gerencia.

110. El párrafo 22 de la Política de gestión basada en resultados del UNFPA 2010, establece que la División de Programas deberá desarrollar y actualizar estándares, guías y herramientas de desarrollo de capacidades en materia de gestión basada en resultados. Esta recomendación busca acelerar la efectiva implementación de este requerimiento.

111. El requerimiento de que las Oficinas Regionales analicen la calidad de los marcos de resultados viene ya estipulado en el párrafo 21 de la Política de gestión basada en resultados del UNFPA, 2010.

112. Las recomendaciones y acciones asociadas a éstas presentadas en esta sección están descritas en detalle en la Parte 4 del Volumen 2 del Informe "Plan de Acción para la Mejora del Sistema de Seguimiento y Evaluación".

- 2) Iniciar el proceso de diseño y dotación de un presupuesto para el seguimiento basado en resultados que esté ligado directamente al presupuesto de gestión de la Oficina.
- 3) Formalizar el mandato y la atribución de responsabilidades en seguimiento basado en resultados: i) incorporar la posición del Oficial en SyE dentro de la estructura organizacional de la Oficina de manera que dependa directamente de la gerencia; y ii) adaptar los Términos de Referencia de los puestos de trabajo del personal de manera que incorporen sus funciones y responsabilidades en materia de seguimiento basado en resultados.

RECOMENDACIÓN 12:

Mejorar sustancialmente la calidad y operatividad de las herramientas de seguimiento por resultados y desarrollar instrumentos para incrementar el papel del área de seguimiento de riesgos y de la función de evaluación.

Nivel de Prioridad: 2
Dirigida a: Oficina de País

La Oficina debería tomar las siguientes medidas para asegurarla calidad de las herramientas de seguimiento basado en resultados:

- 1) Durante el diseño del nuevo Marco de Seguimiento y Evaluación: i) utilizar herramientas de control de calidad *ex-ante*;¹¹³ y ii) asegurar que el proceso incluye a todo el personal técnico de la Oficina así como consultas con las contrapartes, sobretudo en el diseño y formulación de indicadores; iii) asegurar que los indicadores de subproducto de los PAT están vinculados a los **indicadores de producto del Marco de Seguimiento y Evaluación**.
- 2) Iniciar el proceso de **diseño de un sistema de información** asociado a los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación: i) definir las variables de base: tipo de información, quien debe recolectarla, frecuencia, etc.; ii) establecer un sistema de registro

y gestión de indicadores (crear fichas por indicador); y iii) realizar un análisis previo de posibles plataformas de soporte informático dentro del marco del UNFPA Program Management System Implementation Project.

- 3) **Introducir herramientas de medición de la efectividad de las acciones de capacitación** (cuestionarios de evaluación y seguimiento *ex-post* de cursos de formación, talleres, etc.) y aplicarlas de manera sistemática en las tres áreas focales.

Realizar las siguientes acciones para acrecentar el papel del seguimiento de riesgos y la Evaluación: elaborar una **matriz de seguimiento de riesgos e hipótesis** y utilizarla como base para registrar y documentar del proceso de seguimiento que realiza actualmente la Oficina. Y elaborar un **Plan de Evaluación** en base a las necesidades de toma de decisiones tanto programáticas como estratégicas de la Oficina. Prestar especial atención a la secuencia temporal entre las Revisiones de Medio Término y las evaluaciones del Programa de País para reducir al mínimo el riesgo de que ambos ejercicios se realicen en períodos similares y así maximizar su valor agregado.

RECOMENDACIÓN 13:

Promover la constitución y formalización de un grupo técnico de seguimiento y evaluación interagencial.

Nivel de Prioridad: 3
Dirigida a: Oficina de País

Aprovechar el apoyo gerencial que tiene el área de SyE en la Oficina y el buen posicionamiento que esta ha alcanzado entre las agencias del Sistema para promover la creación y formalización de un grupo técnico de SyE de las agencias de la ONU en el país. Este grupo debería comprender reuniones periódicas de los Oficiales de SyE para compartir tanto experiencias y prácticas en la implementación de mecanismos de seguimiento basado en resultados, como y diseños y resultados de evaluaciones.¹¹⁴

113. En las Partes 3 y 2 del Volumen 2 del Informe se ofrece un apoyo básico en este sentido. Si fuera necesario: pedir apoyo técnico a la LACRO, a la Sede o contratar consultores nacionales especializados.

114. Este grupo complementaría la actual participación de la Oficina en la Red Regional de Evaluación de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (EVALUN-LAC) reactivada recientemente.

Términos de referencia revisados

Introducción

El UNFPA promueve el derecho de cada mujer, hombre y niño a disfrutar de una vida saludable y de goce de igualdad de oportunidades. El UNFPA apoya a los países para la utilización de datos de población para las políticas y programas de reducción de la pobreza y asegurar que todos los embarazos sean embarazos deseados, todos los partos sean seguros, todos los jóvenes estén libres de VIH-sida y todas las niñas y las mujeres sean tratadas con dignidad y respeto. Según su Plan Estratégico para 2008-2011, el UNFPA se focaliza en tres esferas prioritarias interrelacionadas: población y desarrollo, salud sexual y reproductiva y derechos, e igualdad entre los Géneros.

Los objetivos del UNFPA son:

Población y desarrollo: utilización sistemática de los análisis de la dinámica de la población para orientar el aumento de las inversiones en igualdad entre los géneros, desarrollo de la juventud, salud reproductiva y el VIH-sida, a fin de lograr una mejor vida, el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza.

Salud sexual y reproductiva: acceso universal a la salud reproductiva para 2015 y acceso universal a la prevención integral del VIH para 2010, a fin de alcanzar una mejor calidad de vida.

Igualdad entre los géneros: promoción de la igualdad entre los géneros y empoderamiento de las mujeres y las adolescentes para que ejerzan sus derechos humanos, en particular sus derechos reproductivos, y no sean objeto de discriminación ni de violencia.

El papel del Departamento de Evaluación de DOS (Division for Oversight Services) es:

- 1) Proveer apoyo sustantivo a la función de rendición de cuentas del Director Ejecutivo al informar a la Junta Ejecutiva y el público en general.
- 2) Apoyar una mayor rendición de cuentas de las Oficinas de País del UNFPA ante las partes

interesadas nacionales y asociados en el país adonde se implementa el programa.

- 3) Servir como medio para garantizar la calidad de las intervenciones del UNFPA a nivel del país.
- 4) Contribuir al aprendizaje a nivel corporativo, regional y nacional.

Como parte de su programa de trabajo, el Departamento de Evaluación lleva a cabo Evaluaciones de Programa de País.

Antecedentes y contexto

El Departamento de Evaluación planea llevar a cabo una Evaluación de Programa de País para Bolivia durante el año 2011 en colaboración con la Oficina de País.

Tras un proceso de estudio de varios países, Bolivia fue seleccionada por DOS para ser evaluada, principalmente por el hecho de que a pesar de ser uno de los países más pobres de América Latina, presenta una curva de mortalidad materna prometedora (pasando de las 416 muertes maternas por 100.000 nacidos vivos en 1989 a 230 muertes en 2003).

El presupuesto financiero del programa del UNFPA en Bolivia para el ciclo objeto de la evaluación es de aproximadamente 15 millones de dólares. El Documento del Programa de país y el Plan de Acción que cubren el período 2008-2011 se focalizan en las siguientes áreas:

- Población y desarrollo
- Salud sexual y reproductiva y derechos
- Igualdad entre los géneros

El UNFPA tiene un portafolio diversificado en términos de áreas de intervención y se han firmado varios planes anuales de trabajo (PAT) con contrapartes naciones cubriendo una serie de intervenciones en las áreas de focalización del UNFPA.

Objetivos de la evaluación

El presente ejercicio tiene como objetivo proporcionar un informe de evaluación útil e independiente del programa país para el período 2008-2011, con el fin de entregar un informe final de evaluación en tiempo y forma para que este contribuya a la elaboración del nuevo Programa de País para Bolivia que será preparado por la Oficina de País del UNFPA conjuntamente con las contrapartes nacionales.

Los objetivos específicos de la evaluación del Programa de País para Bolivia son:

- Proporcionar una evaluación independiente de los avances logrados o falta de avance para alcanzar los resultados previstos en los documentos de programación del UNFPA. Cuando corresponda la evaluación también tomara en cuenta los resultados no esperados (positivos o negativos) y oportunidades perdidas;
- Proporcionar un análisis del posicionamiento y del valor agregado del UNFPA en su respuesta a las necesidades nacionales y a los cambios en el contexto nacional de desarrollo;
- Presentar hallazgos clave, extraer lecciones y proporcionar recomendaciones prácticas y útiles que puedan servir de insumo a la dirección para el próximo ciclo programático.

La evaluación de los resultados alcanzados requerirá una revisión y análisis de la presente cartera del programa del UNFPA (2008-2012) en Bolivia, específicamente:

- Logros alcanzados o progreso y avances hacia logros esperados dentro de cada área de focalización (salud sexual y reproductiva, género, y población y desarrollo)
- Factores que influyen los logros (posicionamiento del UNFPA, capacidades y alianzas)
- Alineamiento estratégico con el Plan Estratégico del UNFPA (2008-2013) y con el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo 2007-2011 para Bolivia
- Lazos transversales y su relación con los Objetivos del Milenio en particular el ODM 5 -mejorar la salud materna-; meta a: Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes y meta b: Lograr, para 2015, el acceso universal a la salud reproductiva

Alcance de la evaluación

La evaluación comprenderá el período 2008-2011 que coincide con el cuarto ciclo programático del UNFPA en Bolivia cubierto por un Documento Programa de País y su correspondiente Plan de Acción para el período 2008-2012. La evaluación cubrirá la asistencia del UNFPA financiada tanto con recursos propios como con recursos complementarios. A nivel geográfico, el alcance de la evaluación cubrirá todo el territorio nacional y viene definido por el ámbito territorial de la cartera de intervenciones del UNFPA en el país incluido las intervenciones del Programa Regional ejecutadas por la Oficina de País bajo los programas anuales de trabajo nacionales. La evaluación también tendrá en cuenta el Plan Estratégico del UNFPA, el Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo 2007-2011 para Bolivia (MANUD, o UNDAF por sus sigla en inglés), informes de desarrollo para Bolivia y los principales documentos de programación gubernamentales.

Preguntas de evaluación y criterios

El análisis de los logros conseguidos identificará los desafíos y estrategias para futuras intervenciones. En el análisis de los logros serán utilizados un conjunto de criterios de evaluación centrales identificados a continuación (las preguntas de evaluación son indicativas y serán finalizadas durante la fase de diseño de la evaluación):

Resultados por área temática

1) Pertinencia temática:

¿La formulación de las intervenciones en las distintas áreas es pertinente con respecto a las necesidades y prioridades nacionales? ¿Ha aplicado el UNFPA la estrategia adecuada en relación con el contexto político, económico y social en Bolivia?

2) Eficacia:

¿Hasta qué punto ha progresado el UNFPA en el cumplimiento de los objetivos que buscaba y los resultados planeados?
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del programa?
¿Ha habido algún resultado inesperado?

3) Eficiencia:

¿Ha usado bien el UNFPA sus recursos (humanos y financieros) para realizar su contribución?
¿Cómo se podría lograr un uso más eficiente de recursos dado el contexto del país?

4) Potencial de sostenibilidad:

¿Ha incorporado el programa del UNFPA estrategias de salida adecuadas y desarrollado las capacidades de las contrapartes para asegurar el potencial de sostenibilidad de los resultados? ¿Se han desarrollado condiciones y mecanismos para que los beneficios de las intervenciones del UNFPA sean sostenibles y sean apropiados por las contrapartes nacionales una vez concluida la intervención del UNFPA?

Posicionamiento estratégico del UNFPA

La evaluación valorará el posicionamiento estratégico del UNFPA siguiendo un conjunto de criterios de evaluación fundamentales:

- 1) Capacidad de respuesta: ¿Hasta qué punto el UNFPA ha podido anticipar y responder a cambios significativos en el contexto de desarrollo nacional dentro de sus tres áreas de focalización? ¿Cómo ha respondido el UNFPA a necesidades e desarrollo nacionales dentro de sus áreas de focalización? ¿Ha habido oportunidades perdidas a nivel programático?
- 2) Valor agregado y ventajas comparativas: ¿Cuál ha sido el valor agregado del UNFPA como socio de desarrollo en general y en cuanto a su contribución en sus áreas focales en particular? ¿Ha producido la intervención del UNFPA algún efecto o desplazamiento inesperado? ¿Cuáles han sido las principales ventajas comparativas del UNFPA como socio del desarrollo? ¿Han sido éstas maximizadas?
- 3) Alianzas y contribución a la coordinación entre agencias de la ONU: ¿Cómo ha utilizado el UNFPA sus alianzas dentro y fuera del Sistema de las Naciones Unidas? ¿En qué medida contribuyó el UNFPA al desarrollo de un sistema más efectivo, eficiente y coherente en Bolivia?

Metodología de la evaluación

La evaluación abarcará dos niveles de análisis o ejes, esto es, tanto apreciaciones de la contribución del UNFPA a logros por área focal como consideraciones con respecto a aspectos del posicionamiento estratégico del UNFPA en el país. La secuencia de análisis en ambos casos va a seguir una cadena lógica de argumentación que empieza con la aplicación de una serie de criterios, subcriterios y preguntas de evaluación y termina con la formulación de recomendaciones para la acción. El foco de atención de la evaluación son los logros

conseguidos mediante la contribución del UNFPA y el posicionamiento estratégico que ocupa el UNFPA en Bolivia.

Por otro lado, la evaluación no se ceñirá al análisis de los logros esperados y previstos en los documentos programáticos sino que comprenderá la identificación y examen de todo tipo de logros: previstos y no previstos, positivos y negativos, directos e indirectos, intencionados e involuntarios.

La evaluación se concentrará en el análisis de la contribución y no de la atribución. El hecho de no centrarse en la atribución no implica en ningún caso que se eluda el estudio de relaciones causales (causa-efecto). De hecho, se pondrá especial énfasis en identificar y analizar la cadena de efectos subyacente a la secuencia de contribución del UNFPA con el objetivo de examinar los factores que explican que dicha contribución (siempre que se dé) sea más o menos efectiva y de mayor o menor calidad y alcance (el **cómo** y el **porqué** de la contribución).

Análisis del sistema de seguimiento y evaluación

Adicionalmente a los dos niveles de análisis antes mencionados, se llevara a cabo un análisis del sistema de seguimiento y evaluación del Programa de País. Este último se realizará separadamente del análisis del Programa de País y no estará incluido en la Matriz de Evaluación por tratarse de un tema transversal y no ser parte de ningún criterio de evaluación.

Indicadores, fuentes y métodos de recolección de datos

La evaluación tendrá en cuenta los "indicadores de producto, y metas" incluidas en el Marco de Seguimiento y Evaluación del Programa de País.

Las fuentes documentales comprenderán un amplio abanico de fuentes primarias y secundarias de información. Las principales fuentes de información se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- Fuentes documentales;
- Medios de comunicación (prensa escrita, televisión, radio);
- Organizaciones ejecutoras y contrapartes de intervenciones del UNFPA;
- Socios estratégicos y operativos (alianzas);
- Grupos beneficiarios de intervenciones del UNFPA;

estos incluyen beneficiarios tanto directos como indirectos;

- Grupos no beneficiarios: éstos comprenden grupos afectados directamente o indirectamente por las intervenciones más allá de los grupos de beneficiarios meta. Pueden abarcar organizaciones de la sociedad civil, comunidades, grupos de opinión, donantes (agencias de cooperación), organizaciones de sector privado etc. y forman una fuente de información clave para el análisis de resultados no esperados/planeados y para el estudio de percepciones sobre el posicionamiento y el papel desempeñado por el UNFPA en el país.
- Personal de la ONU: personal de la oficina de Bolivia del UNFPA, de la oficina regional y de otras agencias del Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia.

En materia de recopilación de datos, la evaluación utilizara un enfoque metodológico múltiple que podrá incluir la revisión y estudio de documentación, realización de entrevistas individuales o grupales, visitas de campo, organización de un grupo focal. El conjunto de métodos apropiados podrá variar según el contexto del país y se definirá su naturaleza precisa durante la fase de diseño de la evaluación.

Se realizará un mapeo de informantes y actores clave a entrevistar por áreas temáticas tomando en cuenta las intervenciones del UNFPA en cada una de estas áreas, tanto intervenciones a nivel nacional como departamental y municipal, y también una revisión documental.

Se diseñará una herramienta metodológica para estructurar el proceso de recolección de datos y su posterior procesamiento: la guía para las entrevistas

Análisis de la información

Con el objetivo de reforzar la validez de los hallazgos se utilizarán técnicas de triangulación. Por un lado se cruzarán de manera sistemática los resultados de cada uno de los métodos de recolección de datos con el propósito de verificar la amplitud y solidez de los hallazgos. En casos en los que aparezcan discrepancias notables se perseguirá la comprensión de las causas de tales divergencias en la medida de lo posible. Si esto no fuera posible o implicara un uso excesivo de recursos, se desestimarán los hallazgos.

Proceso de evaluación

El marco temporal de la evaluación es de seis meses, contando desde el inicio de la fase de preparación hasta la disseminación del informe final de evaluación. El proceso de la evaluación se dividirá en cuatro fases, cada una con varias etapas. El proceso de la evaluación se llevará a cabo de manera independiente, involucrado activamente en el proceso a la Oficina de País y las autoridades públicas y nacionales.

Fase 1: Preparación y diseño

Revisión de documentos: Se llevará a cabo por DOS en colaboración con la Oficina de País e implicará la identificación, recolección y mapeo de documentos y otros datos relevantes. La revisión incluirá un análisis de documentación general sobre la situación de desarrollo humano, documentos de planificación nacionales, estudios, así como un panorama completo del programa del UNFPA durante el período que se examina: 2008-2011. Durante esta etapa también se entrevistará y seleccionará a consultores que formaran parte del equipo.

Mapeo de partes interesadas: Se llevará a cabo por DOS en colaboración con la Oficina de País. Se preparará un mapeo básico de las partes interesadas relevantes para la evaluación en el país. La lista incluirá partes interesadas estatales y de la sociedad civil, y deberá ir más allá de los asociados tradicionales del UNFPA. El ejercicio también indicará la relación entre diferentes grupos de partes interesadas.

Desarrollo de un plan concreto: Se llevará a cabo por DOS en colaboración con la Oficina de País e implicará la discusión y selección del conjunto de métodos adecuado para la recopilación y análisis de datos, selección de visitas de campo y discusión de temas logísticos. También se abordarán temas de gestión relacionados con el resto del proceso de evaluación, incluida la división de tareas entre los miembros del equipo y el calendario.

Informe de diseño: Implicará la elaboración de un informe de orientación que incluye el diseño y el plan final de la evaluación, reconstrucción de la lógica de intervención, antecedentes de la evaluación, preguntas de evaluación, una metodología detallada, fuentes de información, instrumentos y un plan para la recopilación de datos, el diseño del análisis de datos y el formato del informe final.

Fase 2: Visita de campo y recopilación de datos

Visita de campo: El equipo de evaluación llevará a cabo una visita de campo de tres semanas centrada en entender más en profundidad los desafíos de desarrollo para Bolivia y las diferentes perspectivas de las partes interesadas sobre el papel del UNFPA para hacer frente a estos desafíos dentro de su mandato específico. Durante la visita de campo también se llevara a cabo la recopilación de datos y su validación. El equipo visitará diferentes puntos de país adonde se ejecutan las intervenciones y actividades para tener una visión más acabada de la ejecución del programa.

Presentación de resultados preliminares: Para finalizar la visita de campo el equipo se reunirá con el personal de la Oficina de País para presentar resultados preliminares, recibir comentarios y validar el análisis preliminar.

Fase 3: Desarrollo y elaboración del borrador del informe de evaluación

Análisis e informe: Durante esta fase la información recabada será analizada y el equipo de evaluación preparará un borrador de informe de evaluación.

Revisión: El borrador será objeto de un proceso de revisión formal: a) correcciones basadas en hechos y comentarios sobre la interpretación por parte de partes clave (incluida la Oficina de País y el gobierno), b) una revisión técnica por parte de la Oficina de Evaluación y c) una revisión por parte del grupo de referencia. Los evaluadores de DOS junto con los expertos finalizarán el informe de evaluación con base a los comentarios recibidos.

Fase 4: Seguimiento

Respuestas de la gerencia: DOS pedirá a la oficina de País que prepare una respuesta de gestión a las recomendaciones contenidas en el informe de evaluación.

Comunicación y Diseminación: El informe de evaluación será distribuido tanto a las partes interesadas como a personal en la sede del UNFPA. El informe de evaluación estará a disposición de la Junta Ejecutiva al momento de la aprobación de un nuevo Documento del Programa del País. Además, el informe de evaluación y la respuesta de la gerencia serán publicados en el sitio del UNFPA en internet, y estará disponible para el público. Su disponibilidad será anunciada en el UNFPA y en redes externas.

El equipo de evaluación

El equipo estará constituido por:

- El líder del equipo-evaluador de DOS, cuya responsabilidad general será coordinar la evaluación asegurando su calidad, proporcionar directivas y liderazgo y participar de la misión.
- El especialista en evaluación-evaluador de DOS, cuya responsabilidad será coordinar y redactar el informe final de evaluación así como el informe de diseño, participar de la misión y coordinar el análisis de los hallazgos.
- El asistente de investigación facilitara la revisión inicial de documentos e investigación.
- El especialista en salud sexual y reproductiva e igualdad de género apoyará al equipo en temas de salud reproductiva y materna (incluidas cuestiones de planificación familiar, emergencia obstétrica, y cuidados al recién nacido), igualdad de género (derechos sexuales y reproductivos de mujeres y adolescentes y prevención de la discriminación y violencia contra mujeres en todas sus formas incluyendo la violencia política). El especialista llevará a cabo entrevistas en el campo y estudios de caso según sea necesario, participará plenamente de la misión de campo y será responsable de redactar algunas partes clave del informe de diseño y el informe final de evaluación. Contribuirá a la revisión del informe final según los comentarios que se reciban de la Oficina de País y de las contrapartes. Es especialista estará bajo la supervisión de los evaluadores de DOS.
- El especialista en población y desarrollo apoyará al equipo en temas de población y desarrollo (incluidos censos, gobierno democrático, dinámicas de población, sistemas de erradicación de la pobreza, procesos de reforma legal, desarrollo de capacidades a nivel nacional y local y sistemas nacionales estadísticos). El especialista llevará a cabo entrevistas en el campo y estudios de caso según sea necesario, participará plenamente de la misión de campo y será responsable de redactar algunas partes clave del informe de diseño y el informe final de evaluación. Contribuirá a la revisión del informe final según los comentarios que se reciban de la Oficina de País y de las contrapartes. Es especialista estará bajo la supervisión de los evaluadores de DOS.
- El especialista en sistemas nacionales de monitoreo y evaluación y procesos de planificación nacional

apoyará al equipo en temas de procesos de planificación nacional y sistemas de monitoreo y evaluación. El especialista llevará a cabo entrevistas en el campo y estudios de caso según sea necesario, participará plenamente de la misión de campo y será responsable de redactar algunas partes clave del informe de diseño y el informe final de evaluación. Contribuirá a la revisión del informe final según los comentarios que se reciban de la Oficina de País y de las contrapartes. Es especialista estará bajo la supervisión de los evaluadores de DOS.

El equipo de evaluación orientará su trabajo según las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y la Política de Evaluación del UNFPA (2006). Los miembros del equipo deben adherirse a los lineamientos éticos para evaluadores del Sistema de las Naciones Unidas y el Código de Conducta establecido por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Los especialistas deberán firmar el Código de Conducta previo al comienzo del ejercicio de evaluación.

Plan de Trabajo

Fase	Actividad	Responsable	Calendario
Preparación	Preparación de términos de referencia.	Evaluadores de DOS	Marzo-abril
	Entrevistas y selección de expertos.	Evaluadores de DOS y Oficina de País	Marzo-abril
Diseño	Colecta de documentos, informes, evaluaciones, información financiera; investigación inicial.	Evaluadores de DOS	Mayo
	Análisis de la lógica de las intervenciones del UNFPA en Bolivia, basado en el examen de una serie de documentos. Preparación de un informe de diseño (incluida la matriz de evaluación con los criterios de evaluación, cuestiones de evaluación, métodos de recolección de información y fuentes).	Evaluadores de DOS y Expertos	27 de mayo
	Insumos de los expertos.	Expertos	30 de mayo
	Insumos de los expertos para la agenda de entrevistas.	Expertos	7 de junio
	Finalización del Informe de Diseño. Se compartirá el informe con la Oficina de País y el Grupo de Referencia.	Evaluadores de DOS y Expertos	11 al 30 de junio
Trabajo de Campo	Misión a Bolivia.	Evaluadores de DOS y Expertos	13 de junio
	Primera Reunión con personal de la Oficina de País.	Evaluadores de DOS y Expertos	13 al 15 de junio
	Trabajo en equipo.	Evaluadores de DOS y Expertos	15 al 24 de junio
	Recolección de información, las entrevistas con contrapartes, los viajes a diferentes departamentos de ser necesario, análisis de información.	Evaluadores de DOS y Expertos	28 y 29 de junio
	Trabajo en Equipo - Revisión de hallazgos preliminares/ preparación del debriefing (presentación de hallazgos preliminares de la evaluación).	Evaluadores de DOS y Expertos	30 de junio
	Presentación de hallazgos preliminares de la evaluación. Fin de la misión de recolección de información.	Evaluadores de DOS y Expertos, Oficina de País y Grupo de Referencia	1º de julio
Redacción del Informe de Evaluación	Insumos de los expertos para el borrador del Informe de Evaluación	Expertos	1º de agosto
	Borrador del Informe de Evaluación.	Evaluadores de DOS	26 de agosto
	Control de Calidad.	DOS	29 de agosto al 1º de setiembre
	Borrador de Informe de Evaluación se compartirá con Grupo de Referencia.	Oficina de País y Grupo de Referencia	2 de setiembre
	La Oficina de País y el Grupo de Referencia proveen comentarios al informe.		13 de setiembre
	Informe de Evaluación Final.	Evaluadores de DOS y expertos	23 de setiembre

Productos esperados, remuneración y duración de contrato

Los especialistas bajo el liderazgo de DOS contribuirán a asegurar la calidad de la evaluación, incluyendo la redacción de un informe de diseño e informe final de evaluación en tiempo y forma y demás tareas estipuladas previamente. Los especialistas serán remunerados por la Oficina de País una vez que los productos esperados hayan sido aprobados por DOS. Los informes se escribirán en español. Las entrevistas se realizarán en español o inglés según sea el caso.

Días de trabajo estimados para los especialistas: 45 días para el especialista en salud sexual y reproductiva y género; 35 días para el especialista en población y desarrollo and 13 días para el especialista en sistemas nacionales de monitoreo y evaluación y procesos de planificación nacional distribuidos entre la firma del contrato y el 15 de Octubre de 2011.

Especialista en salud materna, sexual y reproductiva e igualdad de género	Días por persona (estimado)
Preparación y diseño	10
Visita de campo y recopilación de datos	15
Desarrollo y elaboración del borrador del Informe de Evaluación	20
	45

Especialista en población y desarrollo	Días por persona (estimado)
Preparación y diseño	10
Visita de campo y recopilación de datos	15
Desarrollo y elaboración del borrador del Informe de Evaluación	10
	35

Especialista en sistemas nacionales de monitoreo y evaluación y procesos de planificación nacional	Días por persona (estimado)
Preparación y diseño	2
Visita de campo y recopilación de datos	8
Desarrollo y elaboración del borrador del Informe de Evaluación	3
	13

El pago a los especialistas estará basado en la entrega de los productos esperados. Se pagará de la siguiente manera:

Contra entrega de insumos para el informe de diseño	20%
Contra entrega de insumos luego del trabajo de campo para la preparación de la presentación de hallazgos preliminares de la evaluación	30%
Al completar la evaluación	50%

Se abonará un estipendio diario (**Daily Subsistence Allowance** o DSA) por noche durante la misión de campo según estándares del UNFPA. Los gastos de viaje y traslado se pagarán separadamente.

Calificaciones de los especialistas

El especialista experto en salud sexual y reproductiva e igualdad de género tendrá un conocimiento profundo de los temas y desafíos de desarrollo para Bolivia y de las políticas gubernamentales y conocimiento del trabajo del UNFPA en las áreas de: salud reproductiva y salud materna (con inclusión de temas de planificación familiar, recursos humanos en el sector salud, emergencia obstétrica y cuidados del recién nacido y fistula) e igualdad de género, derechos sexuales y reproductivos de mujeres y adolescentes y prevención de toda forma de discriminación y violencia contra las mujeres incluida la violencia política (incluido temas de respuesta de instituciones nacionales y locales a los derechos de las mujeres y adolescentes, políticas y estrategias integradas y efectivas para la violencia basada en género y desarrollo de capacidades a nivel nacional y local en cuestiones de género). El especialista deberá tener una capacidad probada en materia de pensamiento estratégico y políticas públicas y en la evaluación de programas, metodología de evaluación e investigación en áreas sociales relevantes a la evaluación. El especialista será capaz de redactar informes, trabajar en un equipo multidisciplinario y en un ambiente multicultural. Contará con un título avanzado en salud pública, medicina, género, desarrollo o disciplinas relacionadas. Deberá dominar el español y el inglés. Será una ventaja estar familiarizado con el UNFPA o el Sistema de las Naciones Unidas.

El especialista experto en población y desarrollo tendrá un conocimiento profundo de los temas y desafíos de

desarrollo para Bolivia y de las políticas gubernamentales y conocimiento del trabajo del UNFPA en las áreas de: población y desarrollo (incluidos censos, gobierno democrático, dinámicas de población, sistemas de erradicación de la pobreza, procesos de reforma legal, desarrollo de capacidades a nivel nacional y local y sistemas nacionales estadísticos). El especialista deberá tener una capacidad probada en materia de pensamiento estratégico y políticas públicas y en la evaluación de programas, metodología de evaluación e investigación en áreas sociales relevantes a la evaluación. El especialista será capaz de redactar informes, trabajar en un equipo multidisciplinario y en un ambiente multicultural. Contará con un título avanzado en economía, ciencias políticas, ciencias sociales, desarrollo o disciplinas relacionadas. Deberá dominar el español y el inglés. Será una ventaja estar familiarizado con el UNFPA o el Sistema de las Naciones Unidas.

El especialista experto en sistemas nacionales de monitoreo y evaluación y procesos de planificación

nacional tendrá un conocimiento profundo y de campo en el apoyo a sistemas nacionales de monitoreo y evaluación y procesos de planificación nacional. El especialista deberá tener una capacidad probada en materia de pensamiento estratégico y políticas públicas y en la evaluación de programas, metodología de evaluación e investigación en áreas sociales relevantes a la evaluación. El especialista será capaz de redactar informes, trabajar en un equipo multidisciplinario y en un ambiente multicultural. Contará con un título avanzado en economía, ciencias políticas, ciencias sociales, desarrollo o disciplinas relacionadas. Deberá dominar el español y el inglés. Será una ventaja estar familiarizado con el UNFPA o el Sistema de las Naciones Unidas.

Todos los especialistas deben tener conocimientos sobre temas de igualdad de género, prácticas tradicionales que causan daño como temas de violencia de género.

Documentos consultados

- CELADE. "América Latina y Caribe: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050". Boletín Demográfico N° 73. Santiago de Chile. Enero de 2004.
- Centro de Desarrollo CAUSANANCHISPAJ. "La construcción de una vida digna desde la cosmovisión de los Ayllus Quechuas en Potosí". Potosí. 2010,
- Centro de Desarrollo CAUSANANCHISPAJ. "Resumen Ejecutivo del Acuerdo de Alianza 2008-2011". 2011.
- CEPAL, 2009. Panorama Social de América Latina.
- CEPAL. "Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2009-2010". Santiago de Chile. 2010.
- CEPAL. Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe, 2010. Santiago, Chile, 2010.
- CIDOB, CNAMIB Y CNMCIQB-BS. "Bolivia. Mujer Indígena: Salud y Derechos. Diagnóstico Participativo con CIDOB, CINAMIB Y CNMCIQB-BS". 2008.
- Consortio Boliviano de Juventudes (CONBOJU). Casa de la Juventud. Carpeta de documentos. 2011.
- Dunkerley, James. "Rebelión en las venas: La lucha política en Bolivia 1952-1982". 2007.
- Embajada de Suecia. "Strengthening and Institutionalizing the Mainstreaming Model of Adolescent Attention" (PROADOL). Memo. Agosto de 2010.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Nueva Constitución Política del Estado". La Paz. Octubre de 2008.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Ley 018 del Órgano Electoral" La Paz. Junio de 2010.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Ley 025 del Órgano Judicial". La Paz. Junio de 2010.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Ley 026 de Régimen Electoral". La Paz. Junio de 2010.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Ley 027 del Tribunal Constitucional". La Paz. Julio de 2010.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización". La Paz. Julio de 2010.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Ley 045 Contra el Racismo y toda forma de Discriminación". La Paz. Octubre de 2010.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Ley 073 de Deslinde Jurisdiccional". La Paz. Diciembre de 2010.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Ley de Educación Avelino Siñani-Elizardo Pérez". La Paz. Diciembre de 2010.
- Estado Plurinacional de Bolivia. "Ley 3760 ratificando la Declaración de los Derechos de los Pueblos Indígenas". La Paz. 2007.
- FMI. "Informe de País del Fondo Monetario Internacional" (IMF Executive Board Concludes 2009 Article IV Consultation with Bolivia) de 21 de enero de 2010.

FNUAP. "Documento sobre el Programa de Bolivia, 2008-2012". 2007

Galindo, Mario. "El progreso invisible. El Seguro Universal Materno Infantil". La Paz. 2010.

Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia (GRUS). "Grupo de indicadores y sistemas de monitoreo". Presentación en PowerPoint. Octubre de 2010.

INE. "Bolivia: Niveles, tendencias y diferenciales de la mortalidad infantil". La Paz. Octubre de 2003.

INE. "Bolivia: Niveles, tendencias y diferenciales de fecundidad". La Paz. Noviembre de 2003.

INE. "Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2003". La Paz. Noviembre de 2004.

INE. "Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2008". La Paz. Agosto de 2008.

Ministerio de Educación. "Plan Estratégico Institucional de Educación (2010-2014)". La Paz. 2009.

Ministerio de Justicia. "Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades 'Mujeres construyendo la nueva Bolivia para vivir bien' 2009-2020". La Paz. 2008.

Ministerio de Justicia. Viceministerio de Igualdad de Oportunidades. "Plan Nacional de Acción de los Derechos Humanos para Vivir Bien 2009-2013". La Paz. Diciembre de 2008.

Ministerio de Justicia. Viceministerio de Justicia Indígena Originario Campesina. "Solución de conflictos. Módulo". 2010.

Ministerio de Salud-UNFPA. "Maternidad segura ante situaciones de emergencia o desastre". La Paz.

Ministerio de Salud-UNFPA. "Infecciones de Transmisión Sexual, VIH y sida frente a situaciones de emergencia o desastre". La Paz.

Ministerio de Salud y Deportes (2010): "Informe nacional sobre los progresos realizados en la aplicación del UNGASS en Bolivia". La Paz. 2010.

Ministerio de Salud. "Informe Final. Estudio de embarazo adolescente con énfasis en menores de 15 Años, en cuatro hospitales materno infantiles de La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz". Serie: Documentos de Investigación. Publicación 9. La Paz, 2011.

Ministerio de Salud. "Plan estratégico nacional de salud sexual y reproductiva 2009-2015". Serie: Documentos técnicos y normativos. Publicación 140. La Paz, 2009.

Ministerio de Salud. "Plan nacional de prevención, control y seguimiento del cáncer de cuello uterino 2009-2015". La Paz. 2008.

Ministerio de Salud. "Plan nacional de salud integral para el niño y la niña menores de 5 años 2005-2008". La Paz, 2004.

Ministerio de Salud. "Plan nacional para la salud integral de la adolescencia y juventud 2009-2013". Serie: Documentos técnico-normativos. Publicación 175. La Paz 2010

Ministerio de Salud. "Salud familiar comunitaria intercultural - SAFCI 2008". La Paz. 2008

Ministerio de Salud. "Plan nacional de maternidad y nacimiento seguro 2009 -2015". La Paz. 2008.

Naciones Unidas. "Evaluación común de país 2006". La Paz. Noviembre de 2006.

Naciones Unidas. "Marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo 2008 2012" (UNDAF / MANUD). Febrero de 2007.

Naciones Unidas. "Metas de desarrollo de la Cumbre del Milenio: Progreso en Bolivia 2001".

PNUD. "Evaluación de los resultados de desarrollo: Evaluación de la contribución del PNUD en El Salvador". Nueva York. 2011.

PNUD. "Índice de Desarrollo Humano en los municipios de Bolivia". Informe Nacional de Desarrollo Humano 2004. La Paz. 2005

PNUD. "Informe nacional sobre desarrollo humano 2009: El desafío urgente: Actuar ante la asimetría departamental". Documento de Trabajo 4/2008. La Paz. 2008.

PNUD. "Informe nacional sobre desarrollo humano del PNUD en Bolivia 2010". La Paz, 2011.

PNUD. "Los cambios detrás del cambio". Informe Nacional sobre Desarrollo Humano en Bolivia. La Paz. Noviembre de 2010.

PNUD. "Treinta años de cambio social". Informe Nacional sobre Desarrollo Humano en Bolivia. La Paz. Noviembre de 2010.

PNUD-UDAPE. "Desarrollo humano en el departamento de Beni". 2010.

PNUD-UDAPE. "Desarrollo humano en el departamento de Chuquisaca". 2010.

PNUD-UDAPE. "Desarrollo humano en el departamento de Cochabamba". 2010.

PNUD-UDAPE. "Desarrollo humano en el departamento de La Paz". 2010.

PNUD-UDAPE. "Desarrollo humano en el departamento de Pando". 2010.

PNUD-UDAPE. "Desarrollo humano en el departamento de Potosí". 2010.

PNUD-UDAPE. "Desarrollo humano en el departamento de Santa Cruz". 2010.

PNUD-UDAPE. "Desarrollo humano en el departamento de Tarija". 2010.

PNUD-UDAPE. "Desarrollo humano en el departamento de Oruro". 2010.

Red Obstétrica Neonatal Sucre. "Revista Informativa de la Red Obstétrica y Neonatal. N° 2". 2010.

República de Bolivia. "Ley No 1100 ratificando la CEDAW". La Paz. 1989.

República de Bolivia. "Ley 1674 contra la violencia en la familia y doméstica". La Paz. 1995.

República de Bolivia. "Ley 2033 de protección a las víctimas de delitos contra la libertad sexual". La Paz. 1999.

República de Bolivia. "Ley de Municipalidades establece la obligación de los Gobiernos Municipales de consolidar Servicios Legales Integrales Municipales". La Paz. 1999.

RILCV. "Red institucional de lucha contra la violencia del municipio de Tomina". Tomina. 2011.

Salinas, S. y D. Castro. "Análisis de cambios en la equidad de género en el período 2004-2008". Informe de consultoría. Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, Embajada del Reino de los Países Bajos. La Paz, 2009.

Salinas, S. y D. Castro. "Diagnóstico del estado actual de la salud y los derechos sexuales y reproductivos en Bolivia". Informe de consultoría para la Embajada de Suecia. La Paz, 2011.

Sanhuja, José Antonio. "Entre los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la cooperación sur-sur: Actores y políticas de la ayuda al desarrollo en América Latina y el Caribe". Pensamiento Iberoamericano N° 8. Abril de 2011.

SEDES Potosí. "Carpeta de materiales del IEC". Potosí. 2010

SEDES Potosí. "Presentación Power Point". 2011.

SEDES Potosí. "Resumen de actividades del UNFPA 2010". 2010.

UDAPE-PNUD. "Estado de situación de los derechos sociales de la población boliviana". Boletines de Desarrollo Humano en Bolivia 2010. La Paz. 2010.

UDAPE. "Indicadores seleccionados para el seguimiento del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)". La Paz. Abril de 2006.

UDAPE. "Los Objetivos de Desarrollo del Milenio asociados al desarrollo humano. Tercer informe de progreso". La Paz, 2005.

UDAPE. "Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia. Quinto informe de progreso". La Paz, 2008.

UDAPE. "Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia. Sexto informe de progreso". La Paz, 2010.

UDAPE-PNUD. "Estado de situación de los derechos sociales de la población boliviana". Boletines de Desarrollo Humano en Bolivia 2010. La Paz. 2010.

PNUD. "MDG MONITOR: Bolivia: Estado de los ODM-2011". <http://www.mdgmonitor.org/>

UNFPA - Oficina Jurídica de la Mujer. "Eliminación de la discriminación contra la mujer. Observaciones y recomendaciones de los Comités de la CEDAW-ONU, DESC-ONU y el CIDH- OEA". La Paz, 2008.

UNFPA - Marie Stopes International Bolivia. "Diagnóstico de la violencia sexual en siete municipios de Bolivia".

UNFPA. "Country Office Annual Report Bolivia. Submission in the i-Track Remote Data Entry Facility (RDEF)". 2008.

UNFPA. "Country Office Annual Report Bolivia. Submission in the i-Track Remote Data Entry Facility (RDEF)". 2009 - 2010.

UNFPA. "Country Programme Document for Bolivia, 2008-2012". 2007.

UNFPA. "Encuesta nacional de la adolescencia y juventud, 2008. Informe general de resultados". La Paz, 2009.

UNFPA. "Evaluación de medio término del proyecto 'Institución de la formación de enfermeras obstétricas en el sistema universitario de Bolivia 2006-2008". La Paz, Noviembre de 2008.

UNFPA. "Evaluación de medio término. Programa de País 2003-2007". La Paz, Setiembre 2006.

UNFPA. "Plan de Acción del Programa del País entre el gobierno de Bolivia y el Fondo de Población de las Naciones Unidas 2008-2012 (PAPP)". Junio de 2008.

UNFPA. "Field Monitoring Visit Reports (2011) y CPAP Planning and Tracking Tool reports". 2011.

UNFPA. "Informe final. Evaluación de medio término de la implementación de la campaña de promoción de la salud materna desde una perspectiva intercultural y de derechos". Eje 3 del Fondo de Cooperación AECID-UNFPA. Santiago de Chile. Noviembre de 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo CARE-BOL4R31A (Proyecto RHCS)". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo 'Católicas por el Derecho a Decidir'". 2008 - 2009 - 2010

UNFPA. "Plan anual de trabajo CDC CAUSANANCHISPAJ-BOL4R13A". 2008

UNFPA. "Plan anual de trabajo CONBOJUV". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo CONBOJUV-RLA6R51A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ejer-RLA6R51A". 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Eje 2". 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo FCI-BOL4R31A (Proyecto RHCS)". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Fundación Cuerpo de Cristo. 2010".

UNFPA. "Plan anual de trabajo Instituto Nacional de Estadística". 2008 - 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Mesa de Trabajo Nacional". 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ministerio de Educación". 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ministerio de Justicia-BOL4P22A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ministerio de Justicia-BOL4P44A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ministerio de Justicia-RLA6R51A". 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ministerio de Salud-BOL3R202". 2008.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ministerio de Salud-BOL4R11A". 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ministerio de Salud-BOL4R31A (Proyecto RHCS)". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ministerio de Salud-RLA6R51A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Ministerio Publico-BOL4R31A (Proyecto RHCS)". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Policía Nacional-RLA6R51A". 2009.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Beni". 2008 - 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Beni-BOL4R12A". 2008.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Chuquisaca". 2009.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Chuquisaca-BOL4R11A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Chuquisaca-BOL4R14A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Chuquisaca-BOL4R23A (Ventana ISAN)". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Chuquisaca-BOL4R31A (Proyecto RHCS)". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Chuquisaca-RLA6R51A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Cochabamba". 2008.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Potosí". 2008 - 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Potosí-BOL4R11A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Potosí-BOL4R14A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Potosí-BOL4R31A (Proyecto RHCS)". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Prefectura de Potosí-RLA6R51A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Proyecto de Seguridad Humana para Adolescentes". 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Proyecto Jóvenes y Adolescentes". 2009.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Proyecto RHCS-BOL4R31A". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo UNFPA Obstetricas-BOL4R21A". 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo UNFPA VIH sida-BOL4R41A". 2009 - 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Universidad Juan Misael Saracho". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Universidad San Francisco Xavier". 2010.

UNFPA. "Plan anual de trabajo Universidad San Francisco Xavier-BOL4R31A". 2010.

UNFPA. "Plan de seguimiento y evaluación del Plan de Acción del Programa del País 2008-2012". La Paz.

UNFPA. "Plan Estratégico para el Período 2008-2011: Aceleración de los Progresos e Identificación Nacional sobre el Programa de Acción de la CIPD". Informe de la Directora Ejecutiva. Nueva York, 2007.

UNFPA. "Program Management System Implementation Project. Business Practices / PSRD Branch". Diciembre de 2010.

UNFPA. "Programa de País 2003-2007. Estudio de línea de base". Setiembre de 2003.

UNFPA. "Programa de País 2003-2007. Estudio de línea final". Junio de 2008.

UNFPA. "Programa del País 2008-2012. Plan de Acción del Programa del País".

UNFPA. "Reporte estándar de progreso: Género". 2008 - 2009 - 2010.

UNFPA. "Reporte estándar de progreso: Población y desarrollo". 2008 - 2009 - 2010.

UNFPA. "Reporte estándar de progreso: Salud sexual y reproductiva y derechos". 2008 - 2009 - 2010.

UNFPA. "Reporte estándar de progreso: Salud sexual y reproductiva y derechos, y educación para la sexualidad". 2010.

UNFPA. "Resultados del PAPP y marco de recursos". La Paz, 2010.

UNFPA. "Revisión de Medio Término del Programa de Cooperación del UNFPA en Bolivia". La Paz. 2010.

UNFPA. "Strategic Plan, 2008-2011: Accelerating Progress and National Ownership of the ICPD Programme of Action. Report of the Executive Director". Nueva York. 2007

UNFPA. "Bolivia: Población, territorio y medio ambiente. Análisis de situación de la población". La Paz, 2007.

UNFPA. "Country programme document for Bolivia". Nueva York. Julio de 2007.

UNFPA - América Latina y el Caribe. "Presentación de la herramienta de monitoreo del plan anual de trabajo y el formulario FACE 2011. Abril de 2011.

UNFPA-FCI. La salud sexual y reproductiva de las poblaciones indígenas de Bolivia. Tierras Bajas, Valles y Altiplano. La Paz, 2008.

UNFPA - Gobierno de Bolivia. Plan de Acción del Programa del País entre el gobierno de Bolivia y el Fondo de Población de las Naciones Unidas. 2008-2012. La Paz. Junio de 2008.

UNFPA. "Nuevo contexto: Bolivia en el proceso de cambio". Presentación Power Point de Celia Taborga. La Paz. Junio de 2011.

UNFPA. "Componente de igualdad ente los géneros, educación e interculturalidad". Presentación Power Point de Mónica Yaksic. La Paz. Junio de 2011.

UNFPA. "Componente de salud sexual y reproductiva y derechos". Presentación Power Point de Alberto Castro, Lilian Calderón, Miriam López, Diddie Schaaf y Sandra Visbal. La Paz. Junio de 2011.

UNFPA. "Componente de población y desarrollo". Presentación Power Point de Antonio Gómez. La Paz. Junio de 2011.

UNFPA. "Oficina de Proyectos Chuquisaca-Potosí. 2008-2010". Presentación Power Point de Rolando Encinas. La Paz. Junio de 2011.

UNFPA-CERF. "Proyecto de emergencia: Inundación". 2008 - 2009 - 2010 - 2011.

UNFPA-CERF. "Proyecto de emergencia: Sequía 2010-2011". Nueva York. 2010.

UNFPA - Humanitarian Response Branch. "Assistance and Security for Displaced Women due to Landslides in the City of La Paz". Emergency Funds. Nueva York. 2011.

UNICEF. Hacia un sistema de monitoreo en un esquema corporativo. Presentación Power Point. La Paz. Febrero de 2011.

United Nations. General Assembly Resolution of the International Conference on Population and Development. A/C.2/L.67. Diciembre de 1994.

United Nations. International Conference on Population and Development (ICPD) Programme of Action. Report of the ICPD. A/CONF.171/13. Octubre de 1994.

United Nations. Millenium Development Goals Report. 2010

USMEA-SEDES Potosí. "Programa del Adolescente. Atención Integral a la Salud de las(os) Adolescentes". Presentaciones Power Point 2). Potosí. 2011.

Viceministerio de Igualdad de Oportunidades. "Normas, Protocolos y Procedimientos para la atención integral de la violencia sexual". La Paz. 2010.

Personas entrevistadas

UNFPA

Nombre	Cargo	Institución
Alberto Castro	Responsable de Salud Sexual y Reproductiva y Derechos	UNFPA
Alejandra Alzerreca	Técnica en Educación	
Antonio Gómez	Responsable de Población y Desarrollo	
Bernardo Ponce	Asesor en Comunicación y Abogacía	
Celia Taborga	Representante Auxiliar	
Claudia Vélez	Consultora en Contención Psicoafectiva	
Dirkje Schaaf	Asesora en VIH-Sida	
Jaime Nadal	Representante	
Lilian Calderón	Asesora en Salud Materna	
Marcelo Jitton	Consultor en Emergencias y Respuesta Humanitaria	
Miriam López	Asesora en Adolescentes	
Mirtha Taboada	Consultora de Salud Sexual y Reproductiva y Derechos	
Mónica Yaksic	Responsable Nacional de Género, Educación e Interculturalidad	
Rolando Encinas	Responsable de Chuquisaca y Potosí	
Rolando Pardo	Asistente de Programa	
Sandra Visbal	Analista de Programa	
Tania Álvarez	Consultora de Género	
William Michel	Técnico en Interculturalidad	

GOBIERNO CENTRAL

Nombre	Cargo	Institución
Alberto Camaqui	Viceministro	Ministerio de Medicina Tradicional e Interculturalidad
Ana Clavijo	Consultora	Ministerio de Justicia Viceministerio de Igualdad de Oportunidades (VIO)
Carlos Oyola	Director del Censo de Población y Vivienda 2011	INE
Cecilia Delgadillo	Responsable de Adolescentes	Ministerio de Salud
Cesar Montes	Profesional	Ministerio Planificación del Desarrollo
Elizabeth Salguero	Ministra	Ministerio de Culturas
Federico Escobar	Economista I	UDAPE
Flavio Rivas	Viceministro	Ministerio de Planificación del Desarrollo
Freddy Zabala	Profesional	Ministerio Planificación del Desarrollo
Irma Campos	Ex Directora de Género	Ministerio de Justicia Viceministerio de Igualdad de Oportunidades (VIO)
Isabel Ortega	Viceministra	Ministerio de Justicia Viceministerio de Justicia Indígena Campesina Originaria
María Félix	Directora Ejecutiva	UDAPE
María Rasguido	Directora General de Medicina Tradicional	Ministerio de Medicina Tradicional e Interculturalidad
Mirna Mariscal	Subdirectora de Política Macroeconómica	UDAPE
Myragliha Giles	Directora General de Gestión de Financiamiento Externo	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE)
Nelvi Ochoa	Médica Residente SAFCI	Ministerio de Salud y Deportes - Médica Residente en Capitanía Alto Parapetí
Nila Heredia	Ministra	Ministerio de Salud y Deportes
Odalís Padilla	Directora de Servicios Administrativos	INE
Omar Flores	Profesional técnico, Responsable de Salud Sexual y Reproductiva	Ministerio de Salud
Roland Pardo	Subdirector de Política Social	UDAPE
Rubén Pinto	Responsable de Juventudes	Ministerio de Justicia Viceministerio de Igualdad de Oportunidades (VIO)
Viviana Caro	Ministra	Ministerio de Planificación del Desarrollo
Viviana Rivas	Encargada del Sistema de las Naciones Unidas	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE)
Vladimir Camacho	Jefe de Unidad de Servicios de Salud y Calidad	Ministerio de Salud

GOBIERNOS DEPARTAMENTALES

Nombre	Cargo	Institución
Ada Michoga, doctora	Médica	SEDES-Chuquisaca
Ángel Ballejos	Director Unidad de Género	Gobierno autónomo de Chuquisaca
Carlos Dávila	Responsable del Área Mujer y SSR	SEDES-Potosí
Elba Estrada	Jefa de Enfermeras	SEDES-Chuquisaca
Enrique Leño	Jefe de la Unidad de Planificación	SEDES-Chuquisaca
Epifanía Paca	Técnica de Unidad de Género	Gobierno autónomo de Chuquisaca
Fabiola Leño	Técnica del Área Atención Integral de la Mujer	SEDES-Chuquisaca
Henry Rendón	Odontólogo	Gabinete interdisciplinario, Dirección Departamental de Educación-Gobierno autónomo de Chuquisaca
Jaime Quinteros	Responsable de Planificación	SEDES-La Paz
Janet Arauco	Odontóloga	Gabinete interdisciplinario, Dirección Departamental de Educación-Gobierno autónomo de Chuquisaca
Jenny Soto	Responsable del Área Social de la Unidad de Género	Gobierno autónomo de Chuquisaca
Jimena Céspedes	Responsable de Farmacia	SEDES-Potosí
José Alfredo Nina	Médico Centro	SEDES-Potosí
Jovanna Ordoñez	Jefe de la Unidad de Epidemiología	SEDES-Chuquisaca
Juana Pérez	Directora de la Secretaría de Desarrollo Social	Gobierno autónomo de Chuquisaca
Julia Velásquez	Responsable de IEC y Promoción de Salud	SEDES-Potosí
Laura Morales	Administradora de Unidad de Género	Gobierno autónomo de Chuquisaca
Lined Terrazas, médico	Médica de Planta	SEDES-Chuquisaca
Lissy Ávila	Responsable del Área Mujer	UDG Potosí
Manuel Canaviri	Responsable del Programa Adolescente	SEDES-Potosí
María Elena Pairo	Médica	Gabinete interdisciplinario, Dirección Departamental de Educación-Gobierno autónomo de Chuquisaca
Mario Mamani	Responsable del Área Medicina Tradicional	SEDES-Chuquisaca
Patricia Barrera	Técnica del Área de la Mujer	SEDES-Chuquisaca
Ricardo Llanos	Planificador	SEDES-Potosí
Roberto Pozo	Secretario de Planificación	Gobierno autónomo de Chuquisaca
Sandra Orellana	Responsable de Buen Trato y Género	SEDES-Potosí
Sonia Céspedes	Técnica de Laboratorio	SEDES-Chuquisaca
Sonia Córdova	Enfermera de Planta	SEDES-Chuquisaca
Sonia Serrudo	Secretaria Unidad de Género	Gobierno autónomo de Chuquisaca
Víctor Hugo Tito, director	Director	SEDES-Chuquisaca
Virginia Azurduy	Responsable del Área Salud Comunitaria-Adolescentes	SEDES-Chuquisaca
Zulma Lucas	Responsable del Área Atención Integral de la Mujer	SEDES-Chuquisaca

ORGANISMOS INTERNACIONALES Y AGENCIAS BILATERALES

Nombre	Cargo	Institución
Anke van Dam	Primera Secretaria Experta en Educación y Emancipación	Embajada del Reino de los Países Bajos
Carlos Gutiérrez	Especialista en Monitoreo y Evaluación	UNICEF
Christian Darras	Representante	OPS-OMS
Elena Apilánuez Piniella	Unidad de Género	Embajada de España / AECID
Gary Montaña	Asesor en Economía	Embajada del Reino de los Países Bajos
Isabel Arauco	Asesora Coordinación	PNUD
Ivana Calle	Oficial Especialista en Género	UNICEF
Jacob Tamm	Primer Secretario	Embajada de Suecia
Julio Loayza	Economista de País	Banco Mundial
Ludwig Guendel	Representante Adjunto	UNICEF
Oscar Agramont	Oficial de Gestión y Monitoreo	PNUD
Ramiro Claire	Director	Marie Stopes International Bolivia
Renata Ehmer	Coordinadora para Perú y Bolivia	ONUSIDA
Rosario Quiroga	Oficial de Salud	UNICEF
Yoriko Yasukawa	Coordinadora Residente	PNUD

ORGANISMOS DE LA SOCIEDAD CIVIL

Nombre	Cargo	Institución
Alan Cristhian Jurado	Miembro, YAP	ESTASJOVEN.COM
Alejandro Flores	Responsable de Medio Ambiente y Concejos Municipales	Consortio Boliviano de Juventudes (CONBOJUV)
Alicia Arancibia	Responsable de Comunicación y Políticas Públicas	Consortio Boliviano de Juventudes (CONBOJUV)
Alicia Mamani	Secretaria General	Concejo Municipal de la Juventud Tomina
Andrea Segovia Diego Almanza Edwin Flores Graciela Bravo Héctor Corrales Lizet Ortega Maura Flores Rosa Isela González	Adolescentes usuarios de distintos géneros	USMEA, Centro de Atención al Adolescente, Potosí
Bryan Aranda	Concejel	Concejo Municipal de la Juventud Sucre

Nombre	Cargo	Institución
Carlos Rodrigo Cabrera	Miembro, EstasJoven	ESTASJOVEN.COM
Carmen Bravo	AMUPEI	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Cecilia Terrazas	Responsable de Incidencia	Católicas por el Derecho a Decidir
Clara Rodas	Responsable de Salud, Prevención del Embarazo en Adolescentes	Consortio Boliviano de Juventudes (CONBOJUV)
Crisólogo Alemán	Director	Causananchispaj (ONG)
Cristina Barreto	Ex Secretaria de Organización	Confederación Sindical de Mujeres Indígenas Campesinas Originarias "Bartolina Sisa"
Delia Arancibia	Asociación de Mujeres Líderes "Más que Vencedoras".	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Diego Alarcón	Miembro, EstasJoven	ESTASJOVEN.COM
Edgar Salazar	Asamblea Permanente de Derechos Humanos	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Epifanía Paca	Técnica de UDG	Red Institucional de Lucha contra la Violencia de Tomina
Fernando Mamani	Concejal	Concejo Municipal de la Juventud Sucre
Gabriela Mamani	Vicepresidenta	Concejo Municipal de la Juventud Sucre
Gustavo León	Concejal	Concejo Municipal de la Juventud Sucre
Hugo Duran	Vicepresidente	Concejo Municipal de la Juventud Tomina
Jacinta Luchí	Secretaria de Género	Capitanía Alto Parapetí, Asamblea del Pueblo Guaraní (APG)
Janeth Martínez Aguilar	Trabajadora Social de SLIM	Red Institucional de Lucha contra la Violencia de Tomina
Jenny Soto	Gobierno autónomo departamental, Área de Género	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
José Rocha	Coordinador de Programas	Consortio Boliviano de Juventudes (CONBOJUV)
Juan Javier Vásquez	Miembro, CAJPEAS	ESTASJOVEN.COM
Judith Rivero	Vicepresidenta	Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia CNAMIB
Julia Péres	ONG Allin Kawsay Tukuypaj	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Julieta Pérez Echalar	AMUPEI Fundación	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional

Nombre	Cargo	Institución
Justa Cabrera	Presidenta	Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia CNAMIB
Katia Durán	Gobierno municipal, Responsable de Género	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Leonilda Zurita	Ex Secretaria Ejecutiva	Confederación Sindical de Mujeres Indígenas Campesinas Originarias "Bartolina Sisa"
Lidia Zardán	Presidenta	Concejo Municipal de la Juventud Tomina
Luis Alemán Vargas	Investigador	Causananchispaj (ONG)
Luis Daniel Romero	Responsable Defensoría y SLIM	Red Institucional de Lucha contra la Violencia de Tomina
Luisa Villca	Sayari Warmi	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Marco Villafuerta	Concejel	Concejo Municipal de la Juventud Sucre
María Ester Padilla	Centro Juana Azurduy	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
María Isabel Méndez	Sayari Warmi	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
María Vanos Sánchez	JEBUF	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Mary Terrazas	Secretaria de Comunicación	Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia CNAMIB
Ninoska Uribe	Aldeas Infantiles S.O.S	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Paola Fonseca	Responsable de Salud	Consortio Boliviano de Juventudes (CONBOJUV)
Paolo Bustillos	Responsable de Exigibilidad	Católicas por el Derecho a Decidir
Petrona Liendo	Presidenta de Red. Secretaria Concejal	Red Institucional de Lucha contra la Violencia de Tomina
PorfiriaViri	Secretaria de Educación y Salud	Confederación Nacional de Mujeres Indígenas de Bolivia CNAMIB
Raúl Ríos	Responsable Administrativo	Consortio Boliviano de Juventudes (CONBOJUV)
Rocío Mamani	Presidenta	Concejo Municipal de la Juventud Sucre
Roxana Bonifaz	Auxiliar Contable	Consortio Boliviano de Juventudes (CONBOJUV)
Roxana Mirabal	Psicóloga de SLIM	Red Institucional de Lucha contra la Violencia de Tomina
Seferina Flores	Ex Secretaria de Hacienda	Confederación Sindical de Mujeres Indígenas Campesinas Originarias "Bartolina Sisa"

Nombre	Cargo	Institución
Seferino Uzeda	Secretario Salud	Capitanía Alto Parapetí, Asamblea del Pueblo Guaraní (APG)
Simona Torrez	Vocal de Red	Red Institucional de Lucha contra la Violencia de Tomina
Susana Rivas (Teniente Coronel)	Directora interna de la Unidad de Protección a la Familia	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Teresa Lanza	Directora	Católicas por el Derecho a Decidir
Ximena Córdova	Gobierno autónomo departamental, Área de Género	Red Interinstitucional contra la Violencia en Razón de Género y Generacional
Yolanda Vargas, doctora	Responsable de Salud	Causananchispaj (ONG)

OTROS

Nombre	Cargo	Institución
Alejandro Ayaviri	Responsable de Seguros Públicos SEDES	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Alexia Escobar	Coordinadora Nacional	Family Concern International Bolivia
Armando Patiño	Coordinador de Hospitales, Red de Salud 1 de Sucre	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Bertha Pooley	Directorio	Mesa por una Maternidad y Nacimiento Seguros
Davor Villegas	Seguro Social Universitario	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Edgar Yucra	Responsable de Gestión de la Calidad y Acreditación en Hospitales	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Elena Lescano	Directora del Hospital de San Pedro Clavel	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Fabiola Burgoa	Técnica del Área de Atención Integral de la Mujer	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Franz Quispe	Responsable del Área de Coordinación de Redes de Salud	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Gustavo Hevia	Director de centro de salud	Centro de Salud "San Antonio Alto"
Haydee Villalta	Coordinadora de Investigaciones Culturales. Responsable de Investigaciones UNIBOL Guaraní	Universidad Guaraní y de Tierras Bajas
Ivonne Farah	Directora	CIDES-UMSA

Nombre	Cargo	Institución
Jaime Montero	Gerente Regional del CIES Sucre	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Javier Chávez	Gerente Administrativo	CARE International Bolivia
Jorge Farah	Responsable Brazo Social	Gobierno autónomo municipal de La Paz
Jorge Oblitas	Jefe de Servicios Humanos de San Pedro Clave	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
José Luis Choquevillque	Hospital Universitario	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Lizbeth Sanabria	Responsable del Área Integral del Niño	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Manigeh Roosta	Coordinadora de la Maestría en Población y Desarrollo	CIDES-UMSA
María Cristina Campos	Responsable Campamento "Artemio Camargo"	Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
María Elena Ferrel	Especialista en Proyectos	Organización Internacional de Migraciones
María Inés García	Auxiliar de enfermería	Centro de Salud "San Antonio Alto"
María Luisa Poquechoque	Área Integral del Niño	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Máximo Ortuño	Responsable del SNIS	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Pamela Valenzuela	Responsable de la Mesa Departamental de La Paz	Mesa de Trabajo Nacional (para Poblaciones Transgénero)
Patricia Barrera	Técnica del Área de Atención Integral Mujer	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Personas (15)	Refugiados en el Campamento "Artemio Camargo"	Vecinos de la zona de Pampahasi
Personas (29)	Estudiantes de la Maestría de Población y Desarrollo	CIDES-UMSA
Raysa Torriani	Directora Ejecutiva	Mesa de Trabajo Nacional (para Poblaciones Transgénero)
Silvia Villarroel	Gerente de Salud	CARE International Bolivia
Victoria Sosa	Coordinadora de la Red 1Sucre	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)
Zulma Lucas	Presidenta Comité (Responsable de Atención Integral de la Mujer-SEDES)	Comité Departamental de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal (Chuquisaca)

Nota: La lista no es exhaustiva en cuanto a beneficiarios finales entrevistados o consultados.

Cartera de intervenciones del UNFPA 2008-2010

Cartera de intervenciones en Bolivia: Presupuesto y Gasto 2008-2010			
Número	Nombre	Presupuesto	Gasto
BOL4A11A	Administración y coordinación	413.071,00	409.254,59
BOL4A12A	Additional Resources Bolivia	30.615,00	30.559,02
BOL4G11A	Igualdad de género y derechos humanos	169.980,80	179.585,00
BOL4G21A	Igualdad de género	604.131,90	598.122,22
BOL4G22A	Igualdad de géneros. DR y empoderamiento	59.446,00	55.639,63
BOL4G31A	Emergencias	183.504,00	174.808,99
BOL4G41A	Respuesta a la violencia basada en género	90.037,00	90.322,77
BOL4G42A	Violencia basada en género	129.218,60	124.097,15
BOL4G43A	Respuesta a la violencia basada en género	29.960,00	29.959,47
BOL4P13A	Comunicación abogacía y CENDOC	94.414,00	93.632,71
BOL4P22A	Prefecturas	75.309,55	74.952,97
BOL4P31A	Población y desarrollo	456.603,00	452.085,76
BOL4P33A	Información sociodemográfica	515.479,33	511.568,37
BOL4P44A	Adulto mayor	44.677,00	31.433,90
BOL4R11A	Salud y derechos sexuales y reproductivos	1.182.768,95	1.051.411,09
BOL4R12A	Promoción de demanda de salud y derechos	92.844,00	35.552,37
BOL4R13A	Promoción de demanda en salud	263.975,00	261.237,15
BOL4R14A	Educación para la sexualidad	79.452,00	58.749,97
BOL4R21A	Acceso a servicios de salud sexual y reproductiva	359.602,00	351.796,59
BOL4R23A	Ejercicio de derechos sexuales	127.189,00	102.891,82
BOL4R31A	Acceso servicios SSR y aseguramiento insumos SSR	506.402,00	442.125,60
BOL4R41A	Demanda y utilización de servicios	84.839,00	84.845,25
BOL4R51A	Seguridad humana para adolescentes	322.100,00	319.906,96
BOL4R52A	Prevención del VIH en adolescentes	70.809,00	68.914,76
BOLM0809	BOL BSB Management	1.538.758,00	1.515.523,74
RLA6G21A	Reg. Network of Indigenous People	131.752,37	117.446,03
RLA6P11A	Strategic Partnerships Built y Capacities Developed	10.000,00	0,00
RLA6P41A	Address Strategic Emerging Population Issues	84.950,00	63.426,79
RLA6R11A	Enabling Policy Environment to Integrate SRH	32.000,00	22.902,29

Cartera de intervenciones en Bolivia: Presupuesto y Gasto 2008-2010			
Número	Nombre	Presupuesto	Gasto
RLA6R12A	RH/SRH y Essential SRH Package Including RH Comm. y HR for Health	33.000,00	5.509,63
RLA6R13A	Strengthening Networks of Comm. Based Organizations of SRH Services	10.000,00	2.711,22
RLA6R22A	Reduction Of Indigenous MM	226.075,15	183.489,03
RLA6R41A	HIV Prevention y SRH	49.220,00	41.375,67
RLA6R51A	Strengthening Youth SRH Institutions	505.861,00	336.097,04
Total		8.608.045	7.921.936

Nota: Lista de intervenciones sin detallar las actividades realizadas bajo cada uno de los proyectos Atlas (ver lista completa en el informe de diseño).

Matriz de evaluación

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
COMPONENTE 1: ANÁLISIS POR ÁREA TEMÁTICA				
SALUD REPRODUCTIVA				
PERTINENCIA				
Pertinencia de los objetivos	¿Los objetivos del componente SSRyD son relevantes en función de las necesidades y prioridades actuales del país y las principales necesidades de cumplimiento de sus compromisos internacionales?	Consistencia con el marco normativo y de políticas vigente. Distintas expectativas y necesidades de sectores y grupos (mujeres, gobierno central, niveles subnacionales). Compromisos internacionales (CIPD, ODM, CEDAW). Estado de situación (indicadores). Indicadores del CPAP.	Normas y políticas Documentación del UNFPA y del Sistema de la ONU. Estudios recientes de diagnóstico de SDR Informes de seguimiento de CEDAW y ODM Planes sectoriales Autoridades nacionales y subnacionales (Ministerio de Salud y Deportes MSD, servicios departamentales de salud SEDES, gobiernos municipales) Sociedad civil (ONG, movimientos sociales, mesas) Otras agencias y donantes (por ejemplo.: OPS, PNUD, Embajada de Holanda,)	Revisión documental (CCA, CAP, CPAP, Constitución Política del Estado, Plan Nacional de Desarrollo (PND), Planes sectoriales, Ley de Autonomías, estudios) Entrevistas en profundidad con distintos actores (Estado, sociedad civil, agencias y financiadores).
Pertinencia de los enfoques	¿Las estrategias para el logro de los objetivos permiten aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del contexto actual- nacional y subnacional- para la satisfacción de las necesidades prioritarias?	¿Cuáles son las ventanas de oportunidad en el marco legal, institucional, de actores? ¿Cuáles son las amenazas? ¿Cuál es el balance, las sinergias entre niveles, y el grado de vinculación entre las estrategias?	Constitución Política del Estado PND CAP, CPAP, AWF Planes sectoriales Ley de Autonomías Informes de seguimiento y evaluación Autoridades nacionales y subnacionales (MSD, agencias y donantes (por ejemplo.: OPS, PNUD, SEDES, gobiernos municipales) Sociedad civil (ONG, movimientos sociales, mesas) Otras agencias y donantes (por ejemplo, OPS, PNUD, Embajada de Holanda,) UNFPA, Responsable de componente	Revisión documental. Entrevistas en profundidad
EFICIENCIA				
Eficiencia organizativa	¿Han sido adecuados los recursos disponibles humanos y financieros, y se han utilizado de forma eficiente?	¿Han sido desembolsados oportunamente los recursos? ¿Ha procedido la ejecución de los recursos del componente de acuerdo con lo planificado? ¿Han sido suficientes los recursos financieros para implementar las actividades planificadas? ¿Han sido adecuados los recursos humanos y sus capacidades para implementar el programa en el área de SSRyD? ¿Puede considerarse eficiente la asignación, con respecto a las prioridades estratégicas?	CPAP, ATLAS Informes de seguimiento y evaluación Área administrativa del UNFPA Responsable de componente Implementadoras	Revisión documental Entrevistas en profundidad

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
	¿Ha sido apropiada la organización institucional del UNFPA y la distribución de responsabilidades durante la implementación del programa en el área de SSRyD?	Organización interna, funcionalidad.	CPAP, ATLAS Informes de seguimiento y evaluación Área administrativa del UNFPA Responsable de componente	Revisión documental Entrevistas en profundidad
Pertinencia de los objetivos	¿La asignación de recursos evitó la duplicidad y apostó por la complementariedad intra e interorganizacional?	¿Qué sinergias y complementariedades se identifican? ¿Qué mecanismos se utilizaron para ello? ¿Cuáles fueron los principales resultados en cuanto a la maximización del uso de recursos? ¿Qué dificultades se enfrentaron?	CPAP, ATLAS UNFPA (área administrativa, componente y otros componentes) Otras agencias y financiadores Socios e implementadoras	Revisión documental Entrevistas en profundidad
EFICACIA				
Grado de consecución de los resultados esperados	¿Hasta qué punto se han conseguido los productos previstos en el CPAP?	¿Se ha logrado el acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, especialmente para mujeres, adolescentes y jóvenes, dentro del marco del Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD) (producto 1)? ¿Las personas, particularmente las mujeres, los adolescentes y los jóvenes, han incrementado su acceso a programas de prevención del embarazo no planificado, cáncer cérvico uterino e infecciones de transmisión sexual incluyendo el VIH (producto 2)? ¿Las personas, especialmente las mujeres, adolescentes y jóvenes ejercen sus derechos sexuales y reproductivos? (producto 3) ¿La educación para la sexualidad está incluida en la currícula de educación formal, educación alternativa y formación de maestros? (producto 4)	Fuentes indicadores ENDSA Normativa Planes sectoriales Presupuestos Informes de seguimiento y evaluación Autoridades nacionales y subnacionales (Ministerio de Salud y Deportes MSD, servicios departamentales de salud SEDES, gobiernos municipales) Sociedad civil (ONG, movimientos sociales, mesas) Implementadoras Otras agencias y donantes (por ejemplo: OPS, PNUD, Embajada de Holanda,) Beneficiarias/os	Revisión documental Entrevistas en profundidad Grupos focales (beneficiarias/os)
	¿Hasta qué punto el resultado ha permeado todas las instituciones y planes nacionales, sectoriales y subnacionales clave?	Institucionalidad del resultado a niveles nacionales y subnacionales, en distintos contextos geográficos.	Fuentes indicadores Normativa Institucionalización Presupuestos Informes de seguimiento y evaluación (internos) Estudios recientes Planes sectoriales Autoridades nacionales y subnacionales (Ministerio de Salud y Deportes MSD, servicios departamentales de salud SEDES, gobiernos municipales) Sociedad civil (ONG, movimientos sociales, mesas) Implementadoras Otras agencias y donantes (por ejemplo: OPS, PNUD, Embajada de Holanda,) Beneficiarias/os	Revisión documental Entrevistas en profundidad

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Amplitud y profundidad de los resultados	¿Hasta qué punto los beneficios del resultado están llegando de manera equitativa a las mujeres, con énfasis en las adolescentes, niñas e indígenas?	Distribución equitativa de beneficios (por subgrupos, en términos geográficos) ¿Cuál ha sido la utilidad de las alianzas, tanto a nivel operativo como estratégico? ¿Hasta qué punto estas alianzas han permitido maximizar el alcance y calidad de los resultados? Identificar tipos de alianzas (sector público, privado, sociedad civil), valorar la lógica de las alianzas y su utilidad práctica para alcanzar los resultados.	Presupuestos Normas y planes Informes de seguimiento y evaluación Autoridades nacionales y subnacionales (Ministerio de Salud y Deportes MSD, servicios departamentales de salud SEDES, gobiernos municipales) Sociedad civil (ONG, movimientos sociales, mesas) Implementadoras Otras agencias y donantes (por ejemplo: OPS, PNUD, Embajada de Holanda,) Beneficiarias/os	Revisión documental Entrevistas en profundidad Grupos focales (beneficiarios/as)
SOSTENIBILIDAD				
Diseño para la sostenibilidad	¿Cuáles son estrategias implementadas y resultados alcanzados desde el componente para mejorar la sostenibilidad de los resultados?	¿Cuáles las principales dificultades? ¿Existen importantes diferencias por contraparte, ámbito geográfico, etc.? ¿A qué se atribuyen?	Informes de seguimiento y evaluación Planes; presupuestos; autoridades nacionales y subnacionales (MSD, SEDES, gobiernos municipales. Sociedad civil; implementadoras; UNFPA y responsables de componente	Revisión documental Entrevistas en profundidad
Desarrollo de capacidades nacionales	¿Las capacidades de las contrapartes son suficientes para garantizar la sostenibilidad de las acciones y resultados?	¿Qué estrategias se han implementado para fortalecer las capacidades de las contrapartes? ¿Cuáles son las principales capacidades fortalecidas? ¿En qué medida se han fortalecido las capacidades de las contrapartes a nivel nacional y subnacional? (avances, limitaciones; diferencias por contrapartes.); ¿Qué oportunidades y qué amenazas se identifican?	Informes de seguimiento y evaluación Planes; presupuestos; autoridades nacionales y subnacionales (MSD, SEDES, gobiernos municipal; sociedad civil Implementadoras UNFPA y responsable de componente	Revisión documental Entrevistas en profundidad

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
COMPONENTE 1: ANÁLISIS POR ÁREA TEMÁTICA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS				
PERTINENCIA				
Pertinencia de los objetivos	¿Los objetivos del componente género son relevantes en función a las necesidades y prioridades actuales del país y las principales necesidades de cumplimiento de sus compromisos internacionales?	Consistencia con el marco normativo y de políticas vigente Distintas expectativas y necesidades de sectores y grupos (mujeres, gobierno central, niveles subnacionales) Compromisos internacionales (CIPD, ODM, CEDAW) Estado de situación (indicadores)	Normas y políticas Documentación del UNFPA y el Sistema de la ONU. Entrevistas en profundidad. Estudios recientes de diagnóstico de SDR. Informes de Seguimiento CEDAW y ODM. Planes sectoriales. Autoridades nacionales y subnacionales (VIO, Justicia, Educación, ACOBOL, gobernaciones, gobiernos municipales, UDAPE). Sociedad civil (ONG, movimientos sociales). Otras agencias y donantes (por ejemplo, OPS, PNUD, Embajada de Holanda.)	Revisión documental (CCA, CAP, CPAP, Constitución Política del Estado, Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan de Igualdad de Oportunidades, Ley de Autonomías, estudios) Entrevistas en profundidad con distintos actores (Estado, sociedad civil, agencias y financiadores).
	¿Hasta qué punto la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres se reflejan en todos los componentes y acciones del UNFPA?	Transversalización Resultados y productos	CAP, CPAP, AWF. Responsables otros componentes del UNFPA. Actores otros componentes del UNFPA.	Revisión documental Entrevistas en profundidad
Pertinencia de los enfoques	¿Las estrategias para el logro de los objetivos permiten aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del contexto actual -nacional y subnacional- para la satisfacción de las necesidades prioritarias?	¿Cuáles son las ventanas de oportunidad en el marco legal, institucional, de actores? ¿Cuáles las amenazas? ¿Cuál es el balance, las sinergias entre niveles, y grado de vinculación entre las estrategias?	Constitución Política del Estado. PND CAP, CPAP, AWF Plan de Igualdad de Oportunidades Ley de Autonomías Informes de seguimiento y evaluación Autoridades nacionales y subnacionales (VIO, Justicia, Educación, ACOBOL, gobernaciones) Sociedad civil Otras agencias y financiadores Responsable de componente	Revisión documental. Entrevistas en profundidad
EFICIENCIA				
Eficiencia organizativa	¿Han sido adecuados los recursos disponibles humanos y financieros, y se han utilizado de forma eficiente "	¿Los recursos fueron desembolsados oportunamente? ¿La ejecución de los recursos del componente fue de acuerdo a lo planificado? ¿Los recursos financieros fueron suficientes para implementar las actividades planificadas? ¿Los recursos humanos y sus capacidades han sido los adecuados para implementar el programa en el área de género? ¿La asignación puede considerarse eficiente en función a prioridades estratégicas?	CPAP, ATLAS Informes de seguimiento y evaluación Área administrativa del UNFPA Responsable de componente Implementadoras	Revisión documental Entrevistas en profundidad
	¿Ha sido la organización institucional del UNFPA y la distribución de responsabilidades apropiadas durante la implementación del programa en el área de género?	Organización interna, funcionalidad.	CPAP, ATLAS Informes de seguimiento y evaluación Área administrativa del UNFPA Responsable de componente	Revisión documental Entrevistas en profundidad

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Eficiencia programática	¿La asignación de recursos evitó la duplicidad y apostó por la complementariedad intra e interorganizacional?	¿Qué sinergias y complementariedades se identifican? ¿Qué mecanismos se utilizaron para ello? ¿Cuáles fueron los principales resultados en cuanto a la maximización en el uso de recursos? ¿Qué dificultades se enfrentaron?	CPAP, ATLAS UNFPA (área administrativa, componente y otros componentes) Otras agencias y financiadores Socios e implementadoras	Revisión documental Entrevistas en profundidad
EFICACIA				
Grado de consecución de los resultados esperados	¿Hasta qué punto se han conseguido los productos previstos en el CPAP?	¿Las instituciones nacionales y locales responden sobre los derechos de mujeres, adolescentes y jóvenes, principalmente sus DSR y les facilitan su ejercicio (producto 1)? ¿La prevención, atención y manejo de la violencia de género, incluida la violencia política contra las mujeres, es priorizada en la agenda del Pacto Nacional y de las redes locales contra la violencia (producto 2)? Indicadores	Fuentes indicadores Normativa Institucionalización Presupuestos Informes de seguimiento y evaluación (internos) Estudios recientes Planes sectoriales Autoridades nacionales y subnacionales (VIO, Justicia, Educación, ACOBOL, gobernaciones, gobiernos municipales, UDAPE) Sociedad civil (ONG, movimientos sociales) Destinatarios/as y finales Otras agencias y donantes (por ejemplo, OPS, PNUD, Embajada de Holanda,)	Revisión documental Entrevistas en profundidad Grupos focales (destinatarias/os)
	¿El resultado ha permeado todas las instituciones y planes nacionales, sectoriales y subnacionales clave?	Institucionalidad del resultado a niveles nacionales y subnacionales, en distintos contextos geográficos.		Revisión documental Entrevistas en profundidad
Amplitud y profundidad de los resultados	¿Los beneficios del resultado están llegando de manera equitativa a las mujeres, con énfasis en las adolescentes, niñas e indígenas?	Distribución equitativa de beneficios (por subgrupos, en términos geográficos) ¿Cuál ha sido la utilidad de las alianzas, tanto a nivel operativo como estratégico? ¿Hasta qué punto estas alianzas han permitido maximizar el alcance y calidad de los resultados? Identificar tipos de alianzas (sector público, privado, sociedad civil), valorar la lógica de las alianzas y su utilidad práctica para alcanzar los resultados.	Presupuestos Normas y planes Informes de seguimiento y evaluación Autoridades nacionales y subnacionales (VIO, Justicia, Educación, ACOBOL, gobernaciones, gobiernos municipal Sociedad civil responsable de componente del UNFPA Beneficiarios/as	Revisión documental Entrevistas en profundidad Grupos focales (beneficiarios/as)
SOSTENIBILIDAD				
Diseño para la sostenibilidad	¿Cuáles son estrategias implementadas y resultados alcanzados desde el componente para mejorar la sostenibilidad de los resultados?	¿Cuáles son los principales avances con respecto a sostenibilidad? ¿Cuáles las principales dificultades? ¿Existen importantes diferencias por contraparte, ámbito geográfico, etc.? ¿A qué se atribuyen?	Informes de seguimiento y evaluación Planes; Presupuestos; Autoridades nacionales y subnacionales (VIO, Justicia, Educación, ACOBOL, gobernaciones, gobiernos municipal Sociedad civil; Implementadoras; responsable de componente del UNFPA	Revisión documental Entrevistas en profundidad
Desarrollo de capacidades nacionales	¿Las capacidades de las contrapartes son suficientes para garantizar la sostenibilidad de las acciones y resultados?	¿Qué estrategias se han implementado para fortalecer las capacidades de las contrapartes? ¿Cuáles son las principales capacidades fortalecidas? ¿En qué medida se han fortalecido las capacidades de las contrapartes clave a nivel nacional y subnacional? (avances, limitaciones; diferencias por contrapartes, nivel de intervención); ¿Qué oportunidades y qué amenazas se identifican?	Informes de seguimiento y evaluación Planes; Presupuestos Autoridades nacionales y subnacionales (VIO, Justicia, Educación, ACOBOL, gobernaciones, gobiernos municipales. Sociedad civil Implementadoras Responsable componente del UNFPA	Revisión documental Entrevistas en profundidad

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
COMPONENTE 1: ANÁLISIS POR ÁREA TEMÁTICA POBLACIÓN Y DESARROLLO				
PERTINENCIA				
Pertinencia de los objetivos	¿Hasta qué punto los objetivos de la intervención del UNFPA/Bolivia en el área de población y desarrollo están alineados con los objetivos del Plan de Nacional de Desarrollo de Bolivia y los outcomes (resultados) del Plan Estratégico del UNFPA?	Analizar y comparar CPAP, MANUD, Plan Estratégico del UNFPA, Plan Nacional de Desarrollo	UNFPA Ministerio de Planificación del Desarrollo Ministerio de Autonomías Gobernaciones (LPZ, CBB, SCZ, BENI) Municipios (LPZ, CBB, SCZ, BENI) Documentos del SNU: CCA, CAP, CPAP, CIPD, MANUD, Plan Estratégico Global del UNFPA	Revisión documental (CCA, CAP, CPAP, CIPD, MANUD, Plan Estratégico Global del UNFPA) Entrevistas con autoridades del Ministerio de Planificación y Autonomías, Gobernaciones (LPZ, CBB, SCZ, BENI), gobiernos municipales (LPZ, CBB, SCZ, BENI)
Pertinencia de los enfoques	¿Hasta qué punto las estrategias geográficas de intervención en el área de población y desarrollo están equilibradas en términos de los diferentes niveles de gobierno?	Analizar si las áreas de intervención del UNFPA están distribuidas de manera equitativa entre gobernaciones y municipios.	UNFPA CAP, CPAP, ATLAS	Revisión documental (CAP, CPAP, ATLAS) Entrevistas persona UNFPA
	¿Experimentaron cambios los objetivos y estrategias del área de población y desarrollo a lo largo de la implementación del Programa de País del UNFPA?	Analizar cambios de objetivos y productos.	UNFPA CAP, CPAP, Informes de seguimiento y evaluación	Revisión documental (CAP, CPAP, Informes de seguimiento y evaluación)
EFICIENCIA				
Eficiencia organizativa	¿Han sido adecuados los recursos disponibles y se los ha utilizado en forma eficiente?	Analizar si los recursos financieros han sido desembolsados de manera oportuna (utilización eficiente de recursos); analizar si los recursos financieros han sido adecuados para la implementación de las intervenciones; analizar si los recursos humanos (personal y capacidades) han sido adecuados.	UNFPA Contrapartes beneficiarias (INE, Ministerio de Planificación, UDAPE) Financiadores	Revisión documental (CPAP, ATLAS) Entrevistas en profundidad del personal del UNFPA (área administrativa y componente de población y desarrollo), Ministerio de Planificación, financiadores
	¿Ha sido apropiada la organización institucional del UNFPA y la distribución de responsabilidades durante la implementación del Programa en el área de población y desarrollo?	Organización interna, funcionalidad.	UNFPA	Revisión documental Entrevistas del UNFPA (área administrativa y componente)
Eficiencia programática	¿Las modalidades de implementación en el área de población y desarrollo han sido las más apropiadas para maximizar el uso de recursos y generar productos de calidad?	Analizar formas de implementación de actividades del Programa.	UNFPA Contrapartes del gobierno Financiadores	Revisión documental (CPAP, ATLAS) Entrevistas en profundidad del UNFPA (área administrativa y componente) a contrapartes del gobierno

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
EFICACIA				
Grado de consecución de los resultados esperados	¿En qué medida las estrategias, políticas, planes, programas y presupuestos para el desarrollo incluyen la dinámica de la población y sus vínculos con la igualdad entre los géneros, los derechos sexuales y reproductivos, el VIH-sida y otros temas generacionales e interculturales?	Analizar si en planes de desarrollo, programas, presupuestos y otros documentos gubernamentales se mencionan aspectos de la dinámica demográfica boliviana así como temas de género, derechos sexuales y reproductivos, generacionales y de culturalidad.	UNFPA Ministerio de Planificación del Desarrollo Ministerio de Finanzas Ministerio de Autonomías Municipios Prefecturas (gobernaciones) Financiadores	Revisión de documentos (planes participativos, planes estratégicos, Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Juventudes) Entrevistas en profundidad con autoridades del Ministerio de Planificación, de Finanzas, municipios, prefecturas, personal del UNFPA, ACOBOL y financiadores
	¿En qué medida se han cumplido los productos planeados?	¿Ha conseguido el sistema nacional de planificación y el marco normativo posconstituyente la inclusión de temas de población, derechos sexuales y reproductivos, género, VIH-sida, adolescentes y jóvenes, y de interculturalidad (producto 1)? ¿Han sido incorporados los derechos y necesidades de adolescentes y jóvenes en políticas y presupuestos públicos (producto 2)? ¿Se ha generado capacidad para elaborar datos demográficos y utilizarlos en los procesos de planificación, monitoreo y evaluación (producto 3)? ¿Se han incorporado en los planes de desarrollo temas sobre empleo juvenil, periferia urbana, población adulta mayor, medio ambiente, embarazo adolescente y migración (producto 4)?		
Amplitud y profundidad de los resultados	¿Se está utilizando de manera efectiva la capacidad creada en los procesos de planificación, monitoreo y evaluación a nivel descentralizado (prefecturas y local (municipios)?	Analizar el alcance de las actividades del UNFPA a nivel geográfico y niveles de descentralización ¿Cuál ha sido la utilidad de las alianzas, tanto a nivel operativo como estratégico? ¿Hasta qué punto estas alianzas han permitido maximizar el alcance y calidad de los resultados? Identificar tipos de alianzas (sector público, privado, sociedad civil), valorar la lógica de las alianzas y su utilidad práctica para alcanzar los resultados.	UNFPA Ministerio de Planificación del Desarrollo Ministerio de Autonomías	
	¿Los beneficios del resultado están llegando de manera equitativa a todos los niveles del gobierno descentralizado y local?	Analizar el alcance de las actividades del UNFPA a nivel geográfico y en niveles de descentralización.	UNFPA Ministerio de Planificación del Desarrollo Ministerio de Autonomías	Revisión de documentos Entrevistas en profundidad con autoridades del Ministerio de Planificación, de Autonomías, personal del UNFPA y ACOBOL
SOSTENIBILIDAD				
Diseño para la sostenibilidad	¿En qué medida las actividades y beneficios de las intervenciones del UNFPA son sostenibles en Bolivia? ¿Cómo se promueve la sostenibilidad de las actividades en los niveles nacional y local?	Analizar la evolución de los papeles del UNFPA y los socios para la implementación.	UNFPA Ministerio de Planificación del Desarrollo Ministerio de Autonomías Prefecturas y municipios Financiadores	Revisión documental Entrevistas en profundidad con autoridades del gobierno central, prefecturas y municipios, instituciones académicas que trabajan con el UNFPA y financiadores

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Desarrollo de capacidades nacionales	¿Cuáles son las capacidades desarrolladas en el área de población y desarrollo en los temas de población, derechos sexuales y reproductivos, género, VIH-sida, adolescentes y jóvenes, y de interculturalidad? ¿En qué medida se han fortalecido las capacidades de las contrapartes clave a nivel nacional, descentralizado y local?	Analizar la existencia de capital humano en temas de intervención en el área de población y desarrollo del UNFPA, y el grado y calidad de apropiación de las actividades de la intervención del UNFPA y su efecto sobre el grado de sostenibilidad de las actividades.	UNFPA Ministerio de Planificación del Desarrollo Ministerio de Autonomías Prefecturas Municipios Instituciones académicas Financiadore	Revisión documental (Presupuestos, planes estratégicos, evaluaciones del UNFPA) Entrevistas con autoridades nacionales y subnacionales (Ministerio de Planificación del Desarrollo, Ministerio de Autonomías, y de Salud, prefecturas, municipios, INE), ACOBOL, UNFPA y financiadores

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
COMPONENTE 2: ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO				
ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO				
Dimensión corporativa (Plan estratégico)	¿En qué medida los productos del CPD/CPAP en los tres componentes están alineados con el Plan Estratégico del UNFPA?	Analizar y comparar la implementación del CPD/CPAP con el Plan Estratégico del UNFPA.	UNFPA Contrapartes del gobierno	Revisión documental (CPD/CPAP, Plan Estratégico del UNFPA, ATLAS) Entrevistas personal del UNFPA Entrevistas a contrapartes del UNFPA; Grupo focal
Dimensión en el Sistema (de las Naciones Unidas)	¿En qué medida los productos del CPD/CPAP en los tres componentes están alineados con el MANUD? El MANUD refleja de manera clara las prioridades del UNFPA?	Analizar y comparar objetivos (resultados y productos) entre el CPAP y el MANUD. ¿La implementación actual responde a este alineamiento? Analizar y verificar si el MANUD refleja los intereses estratégicos del UNFPA. ¿Existen <i>outcomes</i> (resultados) en el MANUD no atribuibles al UNFPA, cuando sí le corresponden a su mandato? ¿Por qué?	UNFPA Agencias de la ONU (UNICEF, PNUD, OPS) Gobierno central (ministerio de Planificación, gobiernos autónomos)	Revisión documental (Planes Estratégicos de las agencias de las UN) Entrevistas con personal del UNFPA, algunas agencias de las UN, funcionarios del gobierno Boliviano Grupo focal
	¿En qué medida el UNFPA ha contribuido para la coordinación del Sistema de la ONU, en particular en sus áreas focales?	Verificar la existencia de coordinación entre las diferentes agencias de las UN y describir el tipo y naturaleza de esta coordinación. ¿Existen duplicaciones entre el UNFPA y otras agencias del Sistema de la ONU y qué medidas se tomaron para solucionarlo?		

CRITERIO/ SUBCRITERIO	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	FOCO DE ATENCIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
CAPACIDAD DE RESPUESTA				
	<p>¿En qué medida el UNFPA ha sido capaz de responder a los cambios sociales que han ocurrido en Bolivia? ¿Fue adecuada la respuesta a las nuevas demandas y necesidades priorizadas por la nueva estrategia de desarrollo nacional?</p>	<p>Analizar las nuevas necesidades y demandas del GOB y compararlas con el CPAP y el MANUD.</p> <p>Describir cuales fueron los cambios en el esquema programático del UNFPA.</p> <p>Analizar si estos cambios obstaculizaron la consecución de los resultados y productos del programa del UNFPA (valores previstos vs. valores actuales o reales).</p> <p>Analizar cómo incidieron los cambios de esquema programático del UNFPA en el balance entre los objetivos de corto y largo plazo.</p> <p>Analizar si se mantuvieron la pertinencia y alineamiento de los objetivos del UNFPA con el Plan Estratégico del UNFPA y el MANUD en el proceso de acomodación a los cambios ocurridos en Bolivia en los últimos 5 años.</p>	<p>UNFPA UNICEF PNUD OPS COB (Ministerio de Planificación, de Autonomías, prefecturas, municipios)</p>	<p>Revisión documental (CPAP, MANUD, Estrategia de Desarrollo Nacional del gobierno, Planes de Desarrollo de prefecturas y municipios)</p> <p>Entrevistas en profundidad con personal del UNFPA en Bolivia, Ministerio de Desarrollo y otros niveles del gobierno</p> <p>Grupo focal</p>
VALOR AGREGADO				
	<p>¿Cuál ha sido el valor agregado del UNFPA en general como socio de desarrollo en general y en cuanto a su contribución en sus áreas focales en particular?</p> <p>¿Ha producido la intervención del UNFPA algún efecto o desplazamiento inesperado?</p> <p>¿Cuáles han sido las principales ventajas comparativas del UNFPA como socio para el desarrollo?</p> <p>¿Se las ha podido maximizar?</p>	<p>Analizar las fortalezas del UNFPA asociadas a características y habilidades específicas en sus áreas focales.</p> <p>¿Son reconocidas estas ventajas por los socios del UNFPA y por el resto de la cooperación internacional?</p> <p>Identificar y valorar el nicho o posición que ocupa el UNFPA como socio del gobierno para el desarrollo.</p> <p>Ver hasta qué punto el espacio que ocupa ha afectado adversamente a otros socios.</p> <p>Identificar las fortalezas del UNFPA y las áreas en las que sobresale por su desempeño.</p>	<p>UNFPA Gobierno central, departamental y municipal Sociedad civil y sector académico</p>	<p>Entrevistas con altos funcionarios del gobierno; Personal de agencias de cooperación y organizaciones del sector privado</p> <p>Grupo focal</p>

Mapa de contrapartes

Agencia implementadora (según los PAT)	Otros socios (según los PAT)	Donantes
IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS		
Strategic Plan Outcome: G1 Integración de la igualdad entre los géneros y los derechos humanos de las mujeres y las adolescentes, en particular sus derechos reproductivos, en las políticas, los marcos de desarrollo y la legislación nacionales.		
CPAP Output: G1 Instituciones nacionales y locales responden sobre los derechos de mujeres, adolescentes y jóvenes, principalmente sus DSR, y les facilitan su ejercicio.		
BOL4G11A - Igualdad de Género & Derechos Humanos		
Ministerio de Justicia	Viceministerio de Género, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades	Fondos Regulares
Strategic Outcome: G2 Promoción de igualdad de géneros, derechos reproductivos y empoderamiento de las mujeres/adolescentes.		
CPAP Output: G1 Instituciones nacionales y locales responden sobre los derechos de mujeres, adolescentes y jóvenes, principalmente sus DSR, y les facilitan su ejercicio.		
BOL4G21A: Igualdad entre los Géneros		
UNFPA	UNFPA	Fondos Regulares
Strategic Outcome: G2 Promoción de igualdad de géneros, derechos reproductivos y empoderamiento de las mujeres/adolescentes.		
CPAP Output: G2 Prevención, atención y manejo de la violencia de género, priorizada en la agenda del Pacto Nacional y de las redes locales contra la violencia.		
BOL4G22A: Igualdad de Géneros, DR y Empoderamiento		
Prefecturas de Potosí, Chuquisaca	UDG	Fondos Regulares
Strategic Outcome: G3 Fortalecimiento sistemas de protección de derechos humanos y mecanismos protección derechos reproductivos, especialmente ser libre de violencia.		
CPAP Outcome: G1 Instituciones nacionales y locales responden sobre los derechos de mujeres, adolescentes y jóvenes, principalmente sus DSR, y les facilitan su ejercicio.		
BOL4G31A: Emergencias		
UNFPA, Centro De Investigación Educae	UNFPA, CIES	Emergencias OCHA/CERF, Fondos Regulares
Strategic Outcome: G4 Ampliación de respuestas a la violencia de género, mediante mejora de las políticas y los sistemas de protección.		
CPAP Outcome: G1 Instituciones nacionales y locales responden sobre los derechos de mujeres, adolescentes y jóvenes, principalmente sus DSR, y les facilitan su ejercicio.		
BOL4G41A: Respuesta a la Violencia basada en Género		
Asociación de Concejalas de Bolivia, UNFPA		Fondos Regulares
Strategic Outcome: G4 Ampliación de las respuestas entre la violencia basada en el género, en particular la violencia sexual y en el hogar, mediante la mejora de las políticas, los sistemas de protección, el cumplimiento de la ley y los servicios de salud sexual y reproductiva y de prevención del VIH, en particular en situaciones de emergencia y posteriores a ésta.		
CPAP Outcome: G2 Prevención, atención y manejo de la violencia de género, incluida la violencia política contra las mujeres, priorizada en la agenda del Pacto Nacional y de las redes locales contra la violencia.		

BOL4G42A: Violencia Basada en Genero		
UNFPA, Prefecturas del Beni, Chuquisaca, Potosí, Cochabamba	SEDEGES, UDG	Fondos Regulares
Strategic Outcome: G4 Ampliación de las respuestas entre la violencia basada en el género, en particular la violencia sexual y en el hogar, mediante la mejora de las políticas, los sistemas de protección, el cumplimiento de la ley y los servicios de salud sexual y reproductiva y de prevención del VIH, en particular en situaciones de emergencia y posteriores a ésta.		
CPAP Output: G2 Prevención, atención y manejo de la violencia de género, incluida la violencia política contra las mujeres, priorizada en la agenda del Pacto Nacional y de las redes locales contra la violencia.		
BOL4G43A: Respuesta a la Violencia basada en Género		
UNFPA	Marie Stopes	
POBLACIÓN Y DESARROLLO		
Strategic Outcome: P1 Que la dinámica de la población y sus vínculos con la igualdad entre los géneros, la salud sexual y reproductiva y el VIH/SIDA se incorporen en las políticas públicas, los planes de reducción de la pobreza y los marcos de gastos.		
CPAP Output: P3 Fortalecimiento de la capacidad nacional y local de elaborar información y datos demográficos, y utilizarlos en la planificación del desarrollo y en los sistemas de supervisión y evaluación a nivel nacional, departamental, municipal y comunitario.		
BOL4P13A: Comunicación Abogacía y CENDOC		
UNFPA		Fondos Regulares
Strategic Outcome: P2 Que los derechos y las necesidades multisectoriales de los jóvenes se incorporen en las políticas públicas, los planes de reducción de la pobreza y los marcos de gastos, aprovechando el dividendo demográfico.		
CPAP Output: P2 Derechos y necesidades multisectoriales de adolescentes y jóvenes incorporados en las políticas y presupuestos públicos.		
BOL4P22A: Prefecturas		
UNFPA, Consorcio Boliviano de Juventudes, Prefecturas Potosí, Beni, Cochabamba, Min. de Justicia	Consejos Municipales de la Juventud, SEDEGES, SEDES, SDH, SDD, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades	Fondos Regulares
Strategic Outcome: P3 Datos sobre la dinámica de la población, la igualdad entre los géneros, los jóvenes, la salud sexual y reproductiva y el VIH/SIDA disponibles, analizados y utilizados a nivel nacional y subnacional para formular y supervisar políticas y la ejecución de programas.		
CPAP Outcome: P1 Sistema Nacional de Planificación y marco normativo postconstituyente fortalecidos, en las áreas de población y desarrollo, DSSR, géneros, VIH y SIDA, adolescentes y jóvenes, e interculturalidad.		
BOL4P31A: Población y Desarrollo		
UNFPA		Fondos Regulares
Strategic Outcome: P3 Datos sobre la dinámica de la población, la igualdad entre los géneros, los jóvenes, la salud sexual y reproductiva y el VIH/SIDA disponibles, analizados y utilizados a nivel nacional y subnacional para formular y supervisar políticas y la ejecución de programas.		
CPAP Output: P3 Fortalecimiento de la capacidad nacional y local de elaborar información y datos demográficos, y utilizarlos en la planificación del desarrollo y en los sistemas de supervisión y evaluación a nivel nacional, departamental, municipal y comunitario.		
BOL4P33A: Información Sociodemográfica		
Instituto Nacional de Estadística, Universidad Mayor de San Andrés, UNFPA		ONUSIDA, Fondos regulares
Strategic Outcome: P4 Que las nuevas cuestiones demográficas, en especial la migración, la urbanización, las modificaciones de estructuras de edad (transición a la edad adulta/ envejecimiento) y la población y el medio ambiente, se incorporen en los programas de desarrollo mundiales, regionales y nacionales.		
CPAP Output: P4 Temas de empleo juvenil, periferias urbanas, población adulta mayor, población - medio ambiente, población - territorio, embarazo adolescente, y migración se incorporan en planes nacionales, departamentales y municipales.		

BOL4P44A: Adulto Mayor		
Ministerio de Justicia	Viceministerio de Igualdad de Oportunidades	Fondos Regulares
SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA		
Strategic Outcome: R1 Fomento de la demanda de los derechos reproductivos y de la salud sexual y reproductiva e integración del programa básico de salud sexual y reproductiva, en particular los productos básicos de salud reproductiva y los recursos humanos sanitarios, en las políticas públicas de los marcos humanitarios y de desarrollo con una capacidad de seguimiento fortalecida.		
CPAP Output: R1 Acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, especialmente para mujeres, adolescentes y jóvenes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD)		
BOL4R11A		
Prefecturas del Beni, Chuquisaca, Potosí, Policía Nacional, Ministerio de Salud, UNFPA	SEDES, Oficina Jurídica de la Mujer, Unidad de Servicios de Salud y Calidad	Emergencias, Fondos Regulares
Strategic Outcome: R1 Fomento de la demanda de los derechos reproductivos y de la salud sexual y reproductiva e integración del programa básico de salud sexual y reproductiva, en particular los productos básicos de salud reproductiva y los recursos humanos sanitarios, en las políticas públicas de los marcos humanitarios y de desarrollo con una capacidad de seguimiento fortalecida.		
CPAP Output: R2 Las personas, particularmente mujeres, adolescentes y jóvenes han incrementado su acceso a programas de prevención del embarazo no planificado, cáncer cérvico uterino e infecciones de transmisión sexual incluyendo el VIH.		
BOL4R12A: Promoción Demanda de Salud y Derechos		
Prefectura del Beni, Cochabamba		
Strategic Outcome: R1 Fomento de la demanda de los derechos reproductivos y de la salud sexual y reproductiva e integración del programa básico de salud sexual y reproductiva, en particular los productos básicos de salud reproductiva y los recursos humanos sanitarios, en las políticas públicas de los marcos humanitarios y de desarrollo con una capacidad de seguimiento fortalecida.		
CPAP Outcome: R3 Las personas, especialmente mujeres, adolescentes y jóvenes ejercen sus derechos sexuales y reproductivos.		
BOL4R13A: Promoción de Demanda en Salud		
Católicas por el Derecho a Decidir, Causananchispaj, UNFPA	Observatorio DSDR	Fondos Regulares
Strategic Outcome: R2 Aumento del acceso y la utilización de servicios de salud materna de calidad a fin de reducir la mortalidad y morbilidad maternas, incluidas la prevención de abortos peligrosos y la gestión de sus complicaciones.		
CPAP Outcome: R1 Acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, especialmente para mujeres, adolescentes y jóvenes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD)		
BOL4R21A: (2010) Acceso a Servicios de Salud Sexual y Reproductiva		
Universidad Juan Misael Saracho, Universidad San Francisco Xavier, Ministerio de Salud, UNFPA		Fondos Regulares
Strategic Outcome: R2 Aumento del acceso y la utilización de servicios de salud materna de calidad a fin de reducir la mortalidad y morbilidad maternas, incluidas la prevención de abortos peligrosos y la gestión de sus complicaciones. & R3 Aumento del acceso a servicios de calidad en materia de planificación voluntaria de la familia, y de su utilización, por las personas y las parejas en función de la intención reproductiva.		
CPAP Output: R3 Las personas, especialmente mujeres, adolescentes y jóvenes ejercen sus derechos sexuales y reproductivos& R1 Acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, especialmente para mujeres, adolescentes y jóvenes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD)		

BOL4R23A: Ejercicio de derechos sexuales & Acceso servicios SSR y aseguramiento de insumos		
Prefectura de Chuquisaca, UNFPA		PNUD
Strategic Outcome R3: Aumento del acceso a servicios de calidad en materia de planificación voluntaria de la familia, y de su utilización, por las personas y las parejas en función de la intención reproductiva.		
CPAP Output: R1 Acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, especialmente para mujeres, adolescentes y jóvenes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD)		
BOL4R31A		
Prefecturas de Chuquisaca y Potosí, Family Care International, Ministerio Público, Ministerio de Salud, Universidad San Francisco Xavier, CARE, UNFPA	SEDES, UNIMED, Confederación Bartolina Sisa, CIDOB/CENAMIB	Multidonor Trust Fund
Strategic Outcome: R4 Aumento de la demanda y utilización de servicios de calidad en materia de prevención del VIH y las infecciones de transmisión sexual, y del acceso a éstos, en particular por parte de las mujeres, los jóvenes y otros grupos vulnerables, incluidas las poblaciones que necesitan más asistencia humanitaria.		
CPAP Output: R1 Acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, especialmente para mujeres, adolescentes y jóvenes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD)		
BOL4R41A: Demanda y Utilización de Servicios		
Mesa de Trabajo Nacional, UNFPA		ONUSIDA, Fondos regulares
Strategic Outcome: R5 Mejora del acceso de los jóvenes a los servicios de salud sexual y reproductiva, prevención del VIH y prevención de la violencia basada en el género y educación en materia de salud sexual y reproductiva para la vida cotidiana que tenga en cuenta las cuestiones de género, como parte de un planteamiento multisectorial integral respecto del desarrollo de los jóvenes.		
CPAP Output: R1 Acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, especialmente para mujeres, adolescentes y jóvenes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD)		
BOL4R51A: Seguridad Humana para Adolescentes		
UNFPA		Multidonor Trust Fund, Fondos Regulares
Strategic Outcome: R5 Mejora del acceso de los jóvenes a los servicios de salud sexual y reproductiva, prevención del VIH y prevención de la violencia basada en el género y educación en materia de salud sexual y reproductiva para la vida cotidiana que tenga en cuenta las cuestiones de género, como parte de un planteamiento multisectorial integral respecto del desarrollo de los jóvenes.		
CPAP Output: R2 Las personas, particularmente mujeres, adolescentes y jóvenes han incrementado su acceso a programas de prevención del embarazo no planificado, cáncer cérvico uterino e infecciones de transmisión sexual incluyendo el VIH.		
BOL4R52A: Prevención del VIH en Adolescentes		
Fundación Igualdad LGBT, Mesa de Trabajo Nacional, Fundación Cuerpo de Cristo, UNFPA		ONUSIDA, Fondos regulares
PROYECTO REGIONAL EN IGUALDAD DE GÉNERO		
Strategic Outcome: G2 Promoción de la igualdad entre los géneros, los derechos reproductivos y el empoderamiento de las mujeres y las adolescentes mediante el fomento de un entorno sociocultural que propicie la participación de los hombres y la eliminación de prácticas perjudiciales.		
CPAP Output: G1 Prevención, atención y manejo de la violencia de género, incluida la violencia política contra las mujeres, priorizada en la agenda del Pacto Nacional y de las redes locales contra la violencia.		
RLA6G21A: Reg. Network of Indigenous People		
Family Care International, UNFPA	Confederación Bartolina Sisa, CIDOB/CENAMIB	España

PROYECTOS REGIONALES EN POBLACIÓN Y DESARROLLO		
<p>Strategic: P1 Que la dinámica de la población y sus vínculos con la igualdad entre los géneros, la salud sexual y reproductiva y el VIH/SIDA se incorporen en las políticas públicas, los planes de reducción de la pobreza y los marcos de gastos and P4 Que las nuevas cuestiones demográficas, en especial la migración, la urbanización, las modificaciones de estructuras de edad (transición a la edad adulta/ envejecimiento) y la población y el medio ambiente, se incorporen en los programas de desarrollo mundiales, regionales y nacionales.</p>		
RLA6P11A: Strategic Partnership Built and Capacities Developed		
UNFPA	UNFPA	España
<p>Strategic Outcome: P4 Que las nuevas cuestiones demográficas, en especial la migración, la urbanización, las modificaciones de estructuras de edad (transición a la edad adulta/ envejecimiento) y la población y el medio ambiente, se incorporen en los programas de desarrollo mundiales, regionales y nacionales.</p>		
<p>CPAP Output: P4 Temas de empleo juvenil, periferias urbanas, población adulta mayor, población - medio ambiente, población - territorio, embarazo adolescente, y migración se incorporan en planes nacionales, departamentales y municipales.</p>		
RLA6P41A: Address Strategic Emerging Population Issues		
UNFPA	Cancillería, Ministerio de Salud, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, Defensoría del Pueblo, Universidad Mayor de San Andrés, Instituto Nacional de Estadística, OIM	España
PROYECTOS REGIONALES EN SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA		
<p>Strategic Outcome: R1 Fomento de la demanda de los derechos reproductivos y de la salud sexual y reproductiva e integración del programa básico de salud sexual y reproductiva, en particular los productos básicos de salud reproductiva y los recursos humanos sanitarios, en las políticas públicas de los marcos humanitarios y de desarrollo con una capacidad de seguimiento fortalecida.</p>		
<p>CPAP Output: No Identificado</p>		
RLA6R11A: Enabling policy environment and RH/SRH & Essential SRH Package		
UNFPA		España
<p>Strategic Outcome: R1 Fomento de la demanda de los derechos reproductivos y de la salud sexual y reproductiva e integración del programa básico de salud sexual y reproductiva, en particular los productos básicos de salud reproductiva y los recursos humanos sanitarios, en las políticas públicas de los marcos humanitarios y de desarrollo con una capacidad de seguimiento fortalecida.</p>		
<p>CPAP Output: No Identificado</p>		
RLA6R12A: RH/SRH & ESSENTIAL SRH Package		
UNFPA		España
<p>Strategic Outcome: R1 Fomento de la demanda de los derechos reproductivos y de la salud sexual y reproductiva e integración del programa básico de salud sexual y reproductiva, en particular los productos básicos de salud reproductiva y los recursos humanos sanitarios, en las políticas públicas de los marcos humanitarios y de desarrollo con una capacidad de seguimiento fortalecida.</p>		
<p>CPAP Output: No Identificado</p>		
RLA6R13A: Strengthening Networks of Communication		
UNFPA		España
<p>Strategic Outcome: R2 Aumento del acceso y la utilización de servicios de salud materna de calidad a fin de reducir la mortalidad y morbilidad maternas, incluidas la prevención de abortos peligrosos y la gestión de sus complicaciones.</p>		
<p>CPAP Output: R1 Acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, especialmente para mujeres, adolescentes y jóvenes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFICI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD)</p>		

RLA6R22A: Reduction of Indigenous Maternal Mortality		
Family Care International, UNFPA	Confederación Bartolina Sisa, CIDOB/CENAMIB, Cancillería, Ministerio de Salud, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, Defensoría del Pueblo, Univ. Mayor San Andrés, INE, OIM	España
Strategic Outcome: R4 Aumento de la demanda y utilización de servicios de calidad en materia de prevención del VIH y las infecciones de transmisión sexual, y del acceso a éstos, en particular por parte de las mujeres, los jóvenes y otros grupos vulnerables, incluidas las poblaciones que necesitan más asistencia humanitaria.		
RLA6R41A: HIV Prevention & SRH: Making		
UNFPA	Cancillería, Ministerio de Salud, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, Defensoría del Pueblo, Universidad Mayor de San Andrés, Instituto Nacional de Estadística, OIM	España
Strategic Outcome: R5 Mejora del acceso de los jóvenes a los servicios de salud sexual y reproductiva, prevención del VIH y prevención de la violencia basada en el género y educación en materia de salud sexual y reproductiva para la vida cotidiana que tenga en cuenta las cuestiones de género, como parte de un planteamiento multisectorial integral respecto del desarrollo de los jóvenes.		
CPAP Output: R1 Acceso universal a servicios de salud sexual y reproductiva de calidad, especialmente para mujeres, adolescentes y jóvenes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD)		
RLA6R51A: Strengthening Youth SRH Institutions		
Ministerio de Salud, Ministerio de Justicia, prefecturas de Chuquisaca, Potosí, gobierno municipal de El Alto, gobierno municipal de La Paz, Consorcio Boliviano de Juventudes, Policía Nacional	Unidad de Servicios de Salud y Calidad, Unidad de Apoyo al Fortalecimiento de la Juventud, Viceministerio de Igualdad de Oportunidades, Ministerio de Salud, Ministerio de Justicia, Estasjoven, SEDES/ADOLESCENTES, Consejos Municipales de la Juventud	España

Guía de entrevistas

Temas y preguntas clave. Entrevistas sobre igualdad entre los géneros y sobre salud sexual y reproductiva y derechos

TIPO DE ACTOR	TEMAS Y PREGUNTAS CLAVE IG	TEMAS Y PREGUNTAS CLAVE SSRyD
Implementadoras	<p>Antecedentes.</p> <p>Descripción de la intervención (objetivos, enfoques, etc.).</p> <p>Relación de la intervención con objetivos de la organización.</p> <p>Pertinencia o adecuación al contexto, los cambios o las innovaciones.</p> <p>Principales logros.</p> <p>Principales dificultades.</p> <p>Costo-efectividad (eficiencia).</p> <p>Gestión administrativa (desembolsos).</p> <p>Monitoreo y evaluación.</p> <p>Perspectivas de sostenibilidad.</p>	
Agencias de la ONU y otros donantes clave	<p>Marco de cooperación (tendencias; oportunidades y amenazas).</p> <p>Tipo de estrategias y acciones que implementa.</p> <p>Contexto y papel del UNFPA (fortalezas y debilidades valor agregado).</p> <p>Valoración de sus estrategias (actores, localización, nivel nacional vs. subnacional).</p> <p>Complementaciones y potenciales duplicidades.</p> <p>Mecanismos de coordinación: GTG, CIAG.</p> <p>Efectividad; papel y contribución del UNFPA.</p>	<p>Marco de cooperación (tendencias; oportunidades y amenazas).</p> <p>Tipo de estrategias y acciones que implementa.</p> <p>Contexto y papel del UNFPA (fortalezas y debilidades; valor agregado).</p> <p>Valoración de sus estrategias (actores, localización, nivel nacional vs. subnacional).</p> <p>Complementaciones y potenciales duplicidades.</p> <p>Mesa de Trabajo sobre Maternidad y Nacimiento Seguros -efectividad; papel y contribución del UNFPA</p> <p>CIAG-. Submesa de trabajo en SDSR.</p>
Tomadores de decisión/funcionarios/as estatales	<p>Prioridades de política (Plan de Igualdad de Oportunidades, Despatriarcalización, Educación).</p> <p>Contribución del UNFPA a la implementación de la política (relevancia, alineamiento, transversalización-intersectorialidad, descentralización-autonomías).</p> <p>Otras contribuciones de otros donantes (características, valoración).</p> <p>Papel y valor agregado del UNFPA.</p> <p>Limitaciones en el papel y las contribuciones del UNFPA.</p> <p>Principales necesidades actuales.</p> <p>Desafíos futuros (sostenibilidad, desarrollo de capacidades).</p> <p>Papel o contribuciones esperadas del UNFPA.</p>	<p>Prioridades de política (planes sectoriales en salud).</p> <p>Contribución del UNFPA hacia la implementación de la política (relevancia, alineamiento, descentralización-autonomías).</p> <p>Otras contribuciones de otros donantes (características, valoración).</p> <p>Papel y valor agregado del UNFPA</p> <p>Limitaciones en el papel y contribuciones del UNFPA.</p> <p>Principales necesidades actuales.</p> <p>Desafíos futuros (sostenibilidad, desarrollo de capacidades).</p> <p>Papel o contribuciones esperadas del UNFPA.</p>

TIPO DE ACTOR	TEMAS Y PREGUNTAS CLAVE IG	TEMAS Y PREGUNTAS CLAVE SSRyD
Beneficiarios/as directos	<p>Identificación de las principales necesidades y prioridades locales; oportunidades y amenazas.</p> <p>Relevancia del accionar del UNFPA frente a necesidades/prioridades locales (contribuciones específicas, solución de problemas, mejoras en la situación); fortalezas y debilidades del programa.</p> <p>Efectos esperados y no esperados como resultado del accionar del UNFPA.</p> <p>Principales necesidades y desafíos a futuro.</p> <p>Estrategias/acciones prioritarias.</p> <p>Apoyo requerido.</p> <p>Potencial contribución del UNFPA.</p>	
Beneficiarios/as últimos/as	<p>Identificación de las principales necesidades y prioridades de la población; atención a subgrupos diferenciados (mujeres adultas, adolescentes y jóvenes, etc.).</p> <p>Conocimiento del programa; identificación de sus fortalezas y debilidades.</p> <p>Factores que facilitaron y factores que inhibieron el acceso a los servicios del programa (considerando subgrupos).</p> <p>Valoración de los servicios: ¿los servicios respondieron a las expectativas y necesidades?</p> <p>Cambios (mejoras) en la vida de las personas a partir de las contribuciones del programa; otros factores y actores relevantes que incidieron en estos cambios (positiva o negativamente).</p>	
Otros actores clave	<p>Análisis del contexto: oportunidades y amenazas.</p> <p>Papel del UNFPA y percepciones sobre el programa (fortalezas y debilidades).</p> <p>Valor agregado y capacidad de respuesta/reacción del UNFPA frente a nuevo contexto.</p> <p>Posicionamiento del UNFPA: fortalezas y debilidades.</p> <p>Sugerencias y recomendaciones a futuro.</p>	

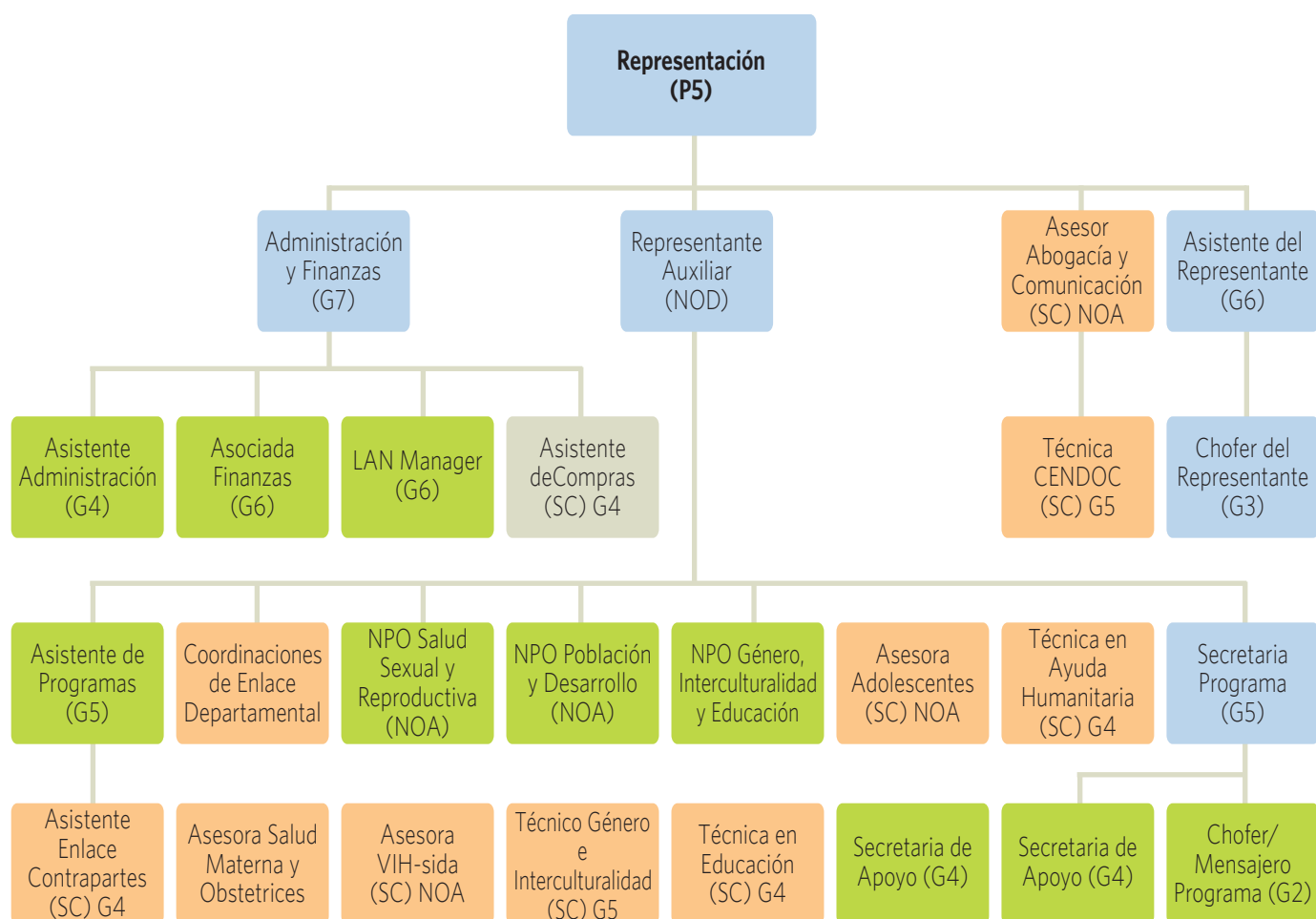
Encuesta Nacional de Demografía y Salud. Indicadores

INDICADORES META DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL UNFPA		2008	2003	Fuente	Desglose por género	Desglose por área de residencia
1. TASA DE FECUNDIDAD DE ADOLESCENTES		17,9%	15,7%	ENDSA	Adolescentes (15-19) alguna vez embarazadas	
INDICADORES RELACIONADOS	1.1 Edad a la primera unión	20,9 (mujeres) 23,9 (hombres)	20,6 (mujeres) 23,0 (hombres)	ENDSA	Mujeres de 25-49 años y hombres de 25-64 años	
	1.2a Tasa neta de asistencia escolar (primaria)	94,2%	82,2%	ENDSA	Mujeres 93,7%; Hombres 94,8% (2008)	Urbana: 94,6 % Rural: 93,8% (2008)
	1.2b Tasa neta de asistencia escolar (secundaria)	64,3%	38,3%	ENDSA	Mujeres 62,5%; Hombres 66,0% (2008)	Urbana: 72,5 % Rural: 50,9% (2008)
2. NECESIDAD INSATISFECHA DE PLANIFICACIÓN FAMILIAR		20,2%	22,7%	ENDSA	Mujeres actualmente unidas	Urbana: 15,6% Rural: 27,5%
INDICADORES RELACIONADOS	2.1 Tasa de prevalencia de anticoncepción (Métodos modernos)	34,6%	34,9%	ENDSA	Mujeres actualmente unidas	Urbana: 40,2% Rural: 25,7% (2008)
	2.2 Tasa de mortalidad infantil	50	54	ENDSA	Muertes en el primer año de vida por mil nacidos vivos	Urbana: 43 Rural: 75 (2008)
	2.3 Tasa de mortalidad en la niñez	63	75	ENDSA	Muertes en los primeros 5 años de vida por mil nacidos vivos	Urbana: 55 Rural: 99 (2008)
	2.4 Tasa de abortos	ND			No existen datos oficiales	
3. TASA DE MORTALIDAD MATERNA		229 (2003)	416 (1989)	Reporte ODM	Mujeres por cada 100.000 nacidos vivos	
INDICADORES RELACIONADOS	3.1 Partos atendidos	71,1%	60,8%	ENDSA	Atención por personal capacitado	Urbana: 88,3% Rural: 50,9% (2008)
	3.2 Atención prenatal	90,0%	79,1%	ENDSA	Atención por personal capacitado	Urbana: 94,8% Rural: 83,5% (2008)
	3.3 Partos por cesárea	18,6%	14,6%	ENDSA		Urbana: 27,8% Rural: 7,8% (2008)

INDICADORES META DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL UNFPA		2008	2003	Fuente	Desglose por género	Desglose por área de residencia
4. PREVALENCIA DEL VIH		3873 casos		MSyD	Casos notificados durante 1984-2008	
INDICADORES RELACIONADOS	4.1 Conocimiento sobre el VIH-sida entre personas de 15-24	24% (mujeres) 28% (hombres)		ENDSA	Conocimiento comprensivo	
	4.2 Disponibilidad de condones	ND				
	4.3 Prevalencia en el uso de condones en varios grupos poblacionales	Para hombres de alto riesgo: 48,5% utilizo condón	Para hombres de alto riesgo: 36% utilizo condón	ENDSA	Población de hombres de 15-24 años	Urbana: 53,6% Rural: 31,3% (2008)
5. VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO						
INDICADORES RELACIONADOS	5.1a Proporción de mujeres que sufren violencia psicológica	38,1%	53,8%	ENDSA	Mujeres alguna vez casadas o unidas	Urbana: 40% Rural: 35,0% (2008)
	5.1. Proporción de mujeres que sufren violencia doméstica física o sexual	24,2%	53,3%	ENDSA	Mujeres alguna vez casadas o unidas	Urbana: 24,4% Rural: 23,8% (2008)
	5.2 Proporción de mujeres que sufren violencia sexual	6,4%	15,2%	ENDSA	Violencia sexual por parte de la pareja	Urbana: 5,1% Rural: 5,2% (2008)
	5.3 Incidencia de mutilación genital femenina	-	-	-		

Tasas de fecundidad					
Indicador	2008	2003	Fuente	Desglose por área de residencia	
Tasa de fecundidad deseada	2,0	2,1	ENDSA	Urbana: 1,9 Rural: 2,4 (2008)	
Tasa de fecundidad observada	3,5	3,8	ENDSA		
Tasa de fecundidad observada rural	4,9	5,5	ENDSA		
Tasa de fecundidad observada urbana	2,8	3,1	ENDSA		

Organigrama del UNFPA Bolivia 2010



■ Puestos BSB
 ■ Programa (Serie 100)
 ■ Programa (SC)
 ■ Temporal

"Mapa" sintetizador de los logros principales por producto

COMP.	PRODUCTO	LOGROS		
		Diálogo e incidencia política	Creación de capacidades	Fortalecimiento institucional
OFICINA DE PAÍS		Constitución Política del Estado		
SSR y D	Acceso y utilización de servicios de calidad en salud materna y en salud sexual y reproductiva incrementados, especialmente en adolescentes, dentro del marco de Modelo de Salud Familiar, Comunitaria e Intercultural (SAFCI) y el Seguro Universal de Salud (SUSALUD).	Plan Estratégico Nacional de Salud Sexual y Reproductiva 2009-2015. Plan Estratégico Nacional para Mejorar la Salud Materna, Perinatal y Neonatal en Bolivia 2009-2015. Plan Nacional de Prevención, Control y Seguimiento de Cáncer de Cuello Uterino 2009-2015. Plan Nacional para la Salud Integral de la Adolescencia y Juventud Boliviana (2009-2013). Plan Estratégico Multisectorial Programa Nacional 2008-2012 ITS/VIH-sida ("Procedimientos de atención adecuados a principios SAFCI: Infecciones de Transmisión Sexual, Cáncer de Cuello Uterino-PAP y Planificación Familiar" (2009).2008). Sistema de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna y Neonatal en el país.	Fortalecimiento de la calidad y capacidad resolutive de los servicios (Chuquisaca y Potosí). Comité de Vigilancia de la Mortalidad Materna (Chuquisaca y Potosí). Carrera de enfermeras obstétricas (Universidades de Potosí, Chuquisaca y Tarija) y Programador de Parto (Chuquisaca). Mujeres líderes capacitadas para ejercer el control social en la implementación del Bono Juana Azurduy. Estudios (embarazo adolescente en maternidades, abastecimiento y procesos logísticos de anticonceptivos, diagnóstico CEASS).	Mesa de Maternidad y Nacimientos Seguros Postas 2) Alto Parapetí. Fondo rotatorio para el abastecimiento de anticonceptivos. Creación de centros de desarrollo de competencias.
	Personas, particularmente mujeres, adolescentes y jóvenes han incrementado su acceso a programas de reducción de embarazo no planificado y de prevención de infecciones de transmisión sexual y de VIH.	Plan Nacional para la Salud Integral de la Adolescencia y Juventud Boliviana (2009-2013). Plan Andino de Prevención del Embarazo Adolescente. Plan Estratégico Nacional de Salud Sexual y Reproductiva 2009-2015. Norma Nacional Reglas y Protocolos y Procedimientos en Anticoncepción (2010). Plan Estratégico Multisectorial Programa Nacional 2008-2012 ITS/VIH-sida (2008).	Comité consultivo juvenil para la prevención del embarazo en adolescentes. Estudios y sistematizaciones varias en embarazo adolescente, VIH, población transexual y transgénero, etc.	Fondo rotatorio de aprovisionamiento de métodos anticonceptivos.
	Personas, especialmente mujeres, adolescentes y jóvenes, han recibido el apoyo para ejercer sus derechos sexuales y reproductivos.	Anteproyecto de Ley de Juventudes.	Comité consultivo juvenil para la prevención del embarazo en adolescentes. Bartolinas reciben y asumen los derechos y sexuales y reproductivos en su estrategia de lucha política. Mujeres líderes son capacitadas para el ejercicio del control social. Mujeres de Alto Parapetí capacitadas en temas de SSR.	

COMP.	PRODUCTO	LOGROS		
		Diálogo e incidencia política	Creación de capacidades	Fortalecimiento institucional
Igualdad entre los géneros	Instituciones nacionales y locales responden sobre los derechos de mujeres y adolescentes y les facilitan su ejercicio, incluidos sus derechos sexuales y reproductivos.	Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades "Mujeres construyendo la nueva Bolivia para vivir bien" (PNIO). Tribunal Constitucional Plurinacional. Órgano electoral. Régimen electoral. Órgano judicial. Ley marco de autonomías y descentralización. Ley de deslinde jurisdiccional	Unidades Departamentales de Género y Servicios Legales Municipales fortalecidos (Chuquisaca y Potosí). Fortalecimiento de la calidad y capacidad resolutoria de los servicios de salud desde un enfoque de derechos (Chuquisaca y Potosí). Módulo para la solución de conflictos desde la justicia indígena originario campesino.	Informes de seguimiento a la CEDAW.
	Prevención, atención y manejo de la violencia de género, incluida la violencia política contra las mujeres, priorizada en la agenda del Consejo Nacional, los consejos departamentales y redes locales contra la violencia.	Normas, protocolos y procedimientos para la atención integral de la violencia sexual (aunque en conflicto con la propuesta de la OPS trabajada con el Ministerio de Salud).	Redes de lucha contra la violencia en Chuquisaca (9) y Potosí (7) Capacitación a los servicios legales integrales de Chuquisaca y Potosí.	Informes de seguimiento a la CEDAW. Registro Único de Violencia Intrafamiliar (RUVI) - VIO e INE Boleta de registro de la violencia y acoso políticos en razón de género.
	La educación para la sexualidad está incluida en la currícula de educación formal, educación alternativa y formación de maestros/as.	El Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades incluye el derecho a una educación no sexista.	Módulo "Sexualidad y Género, un derecho educativo". Docentes de Sucre y Chuquisaca Centro formados en educación para la sexualidad.	Ingreso del UNFPA (Oficina de País) a la canasta y a la Mesa de Educación. Educación para la Sexualidad en el Programa de Post Alfabetización
Población y desarrollo	Sistema Nacional de Planificación y marco normativo postconstituyente, fortalecidos, en las áreas de población y desarrollo, DSSR, géneros, VIH y SIDA, adolescentes y jóvenes, e interculturalidad.	Estrategia de Comunicación 2010-2012.	Capacitación a funcionarios de gobernaciones y municipios de La Paz: "Incorporación de las variables demográficas en la planificación del desarrollo".	Evaluación de la Renta Dignidad, (etapa de desarrollo de metodologías y técnicas).
	Derechos y necesidades multisectoriales de adolescentes y jóvenes incorporados en las políticas y presupuestos públicos	Anteproyecto Ley de Juventudes. Once consejos municipales de la juventud.		
	Fortalecimiento de la capacidad nacional y local de elaborar información y datos demográficos, y utilizarlos en la planificación del desarrollo y en los sistemas de supervisión y evaluación a nivel nacional, departamental, municipal y comunitario		Encuesta Nacional de Adolescencia y Juventud 2008. Centro de Documentación de la Oficina de País (CENDOC).	Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2008. Actualización cartográfica (Censo 2012). Equipo de computación y tecnología para el Censo 2012.
Temas de empleo juvenil, periferias urbanas, población adulta mayor, población - medio ambiente, población - territorio, embarazo adolescente, y migración se incorporan en planes nacionales, departamentales y municipales.	Plan de Envejecimiento y Personas Adultas Mayores. Anteproyecto de Ley para la Persona Adulta Mayor. Convenio Binacional ARBOL III (Comisión Nacional Eje 2).	Maestría en Población y Desarrollo (29 alumnos).	Institucionalización de una persona en el VIO (Área del Adulto Mayor)	



EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DEL PROGRAMA DE PAÍS BOLIVIA

2008 - 2011

Oficina de Evaluación

División de Control Interno

New York

Diciembre de 2011