



Oficina
Independiente
de Evaluación

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

EVALUACIÓN INDEPENDIENTE DEL PROGRAMA PARA EL PAÍS
**ESTADO PLURINACIONAL
DE BOLIVIA**

Anexos

CONTENIDO

ANEXO 1. Términos de referencia de la evaluación **Error! Bookmark not defined.**

ANEXO 2. Matriz de Evaluación 17

ANEXO 3. Listado de proyectos revisados 25

ANEXO 4. Documentación consultada..... 29

ANEXO 5. Personas consultadas 32

ANEXO 6. Matriz de indicadores del Programa de País 36

ANEXO 7. Teorías de Cambio del Programa 43

Introducción

Dentro de las disposiciones generales de la Política de Evaluación del PNUD, la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lleva a cabo evaluaciones independientes del programa de país (EIPP) para capturar evidencias de las contribuciones del PNUD a los resultados de desarrollo a nivel de país, así como la eficacia de la estrategia del PNUD para facilitar y aprovechar los esfuerzos nacionales para lograr resultados de desarrollo. El propósito de una EIPP es doble: fortalecer la rendición de cuentas del PNUD a las partes interesadas nacionales y a la Junta Ejecutiva, al tiempo que promueve el aprendizaje.¹

La pandemia mundial de Coronavirus 2019 (COVID-19) ha presentado al PNUD considerables desafíos en la aplicación de su programa de trabajo. Incluso más de lo habitual, se ha exigido al PNUD que adapte, reoriente y reestructure su labor de desarrollo para hacer frente a los desafíos que plantea la pandemia. Ampliando el enfoque del documento de programa de países (CPD por sus siglas en inglés), la EIPP considerará y evaluará el apoyo del PNUD a los países para preparar, responder y recuperarse eficazmente de la crisis del COVID-19, en su sentido más amplio, incluidas sus consecuencias socioeconómicas.

Esta es la primera evaluación realizada por la OEI en el Estado Plurinacional de Bolivia (en adelante, su forma abreviada: Bolivia). Abarcará la labor del PNUD durante el actual ciclo de programa de país (2018-2022), con miras a contribuir a la preparación del CPD a partir de 2023. Mientras mantiene su plena independencia, la OEI llevará a cabo la evaluación en estrecha colaboración con la Oficina del PNUD en el País y con la Oficina Regional del PNUD para América Latina y el Caribe (RBLAC).

Contexto de país

Tras la reforma constitucional de 2009, Bolivia adoptó una visión de un modelo de desarrollo más inclusivo y participativo (*el vivir bien*) basado en una economía plural y un sistema democrático intercultural que reconoce los derechos de los pueblos indígenas a gobernarse a sí mismos.² Los avances en la implementación del proceso para la autonomía de las comunidades indígenas han sido lentos. A partir de 2021, más de 30 comunidades indígenas nativas han optado por acceder a la *Autonomía Indígena Originario Campesina*, pero sólo tres municipios y un territorio han completado el proceso.³

¹ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>.

² El 48% de la población en Bolivia es considerada indígena. Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2017.

³ Charagua Iyambae, Uru Chipaya, Salinas de Garci Mendoza y Raqaypampa

La *Agenda Patriótica 2025*⁴ y el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES, 2016-20)⁵ describen la senda de reforma del desarrollo de Bolivia en torno a 13 objetivos, entre ellos la erradicación de la pobreza extrema, la universalización de los servicios básicos, la diversificación económica, el desarrollo integrado y la soberanía sobre los recursos naturales, así como la transparencia en la gestión de las administraciones públicas. El PDES destacó la importancia de todos los sectores para el desarrollo económico del país, incluyendo la agricultura, la energía y el turismo como fuerzas impulsoras. También se estableció como prioridad el desarrollo de un sistema de producción sostenible para garantizar los "derechos complementarios de las personas, las sociedades y la Madre Tierra" y reducir la contaminación ambiental en el contexto de un clima cambiante.

Bolivia es un país sin litoral sin costa oceánica, lo que plantea limitaciones naturales al comercio. Sin embargo, en la última década, el país ha experimentado un importante crecimiento económico, impulsado por un entorno externo favorable con altos precios de las materias primas, una gestión macroeconómica prudente y inversiones públicas en apoyo de las exportaciones de gas a Brasil y Argentina. El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia se ha duplicado desde 2010, alcanzando los US\$ 40.900 millones en 2019 (US\$ 2010 constantes). En 2019, los servicios representaban el 51 por ciento del PIB, seguidos de la industria (25 por ciento), la agricultura y la manufactura (10-12 por ciento cada uno).⁶ Si bien la contribución de la agricultura al PIB no es muy significativa, el sector proporciona alrededor del 30 por ciento de los puestos de trabajo, en particular en las zonas rurales y en beneficio de las comunidades vulnerables. La mayor parte de la economía boliviana (70 por ciento de los empleos) sigue siendo informal.⁷ Como se ha observado una mejora general en la calidad de los puestos de trabajo, ha beneficiado principalmente a los trabajadores formales en las zonas urbanas y de 30 a 59 años, dejando atrás a otros.⁸

Los beneficios del crecimiento económico en Bolivia han favorecido, en general, a la población pobre. La tasa de pobreza (la línea de pobreza nacional) disminuyó del 45,1 en 2011 a 34,6 en 2018. La reducción de la pobreza registró algunas de las tendencias más altas de América Latina⁹ hasta 2014, con un período de estancamiento entre 2014 y 2016 y un progreso modesto desde entonces. El desempeño positivo sostenido de Bolivia en la reducción de la pobreza se reflejó en una mejora del desarrollo humano, lo que llevó a la inclusión de Bolivia entre los países de Alto Desarrollo Humano en 2019. En 2020, el Índice de Desarrollo Humano ubicó a Bolivia en el puesto 107, con un valor de 0,718.

⁴ *Agenda Patriótica 25: 13 Pilares de la Bolivia digna y soberana*, Ministerio de Comunicación de Bolivia, 2013

⁵ *Plan de desarrollo económico y social en el marco del desarrollo integral para vivir bien 2016-20*, Ministerio de Desarrollo y Planificación de Bolivia 2015

⁶ Banco Mundial, 2020

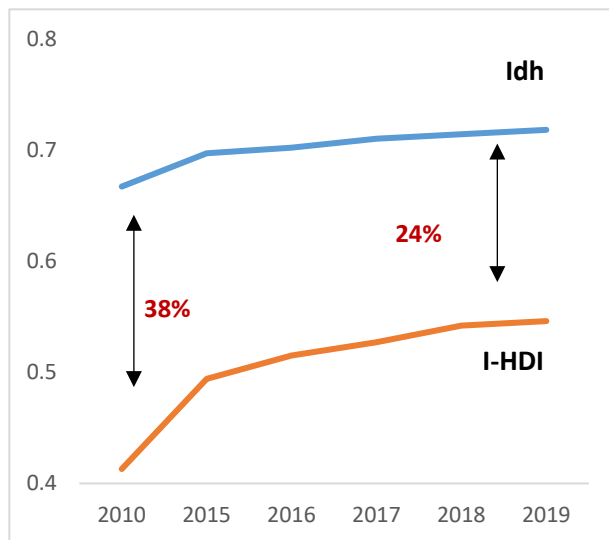
⁷ PNUD, 2020

⁸ Maldonado et al., *Análisis del empleo en Bolivia*, promovido por el presidente del parlamento boliviano, el Centro de Análisis Social, Oxfam y PNUD, 2020

⁹ Datos del Banco Mundial, 2020

Sin embargo, cuando se ajusta a la desigualdad, la Índice de Desarrollo Humano decrece a 0,546 (-24 por ciento). A pesar de algunos avances notables desde 2010 (véase la figura 1), el país todavía sufre de desigualdades, principalmente como un reflejo de las disparidades de ingresos, con diferencias por área geográfica, grupo étnico y género. Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística, el índice Gini permanece superior en las zonas rurales donde más del 50 por ciento de población rural vive en la pobreza. Las zonas rurales todavía tienen limitada disponibilidad de infraestructuras de comunicación y acceso a la electricidad. Al mismo tiempo, mientras la incidencia de la pobreza es menor en las ciudades (31 por ciento), el número real de las personas que

Figura 1: Desarrollo humano y desigualdad



(Fuente: Análisis de la OEI de datos del PNUD)

viven en la pobreza en los centros urbanos es más alto dado la concentración de la población.¹⁰ Con el 70 por ciento de los bolivianos viviendo en ciudades de rápida urbanización, se están tensando los sistemas de movilidad y empeora la contaminación del aire, la calidad de vida y el acceso a los servicios públicos, afectando más a las poblaciones vulnerables.¹¹

Las diferencias de género también juegan un papel importante en la explicación de la desigualdad: mientras que las mujeres viven más tiempo, se benefician de menos educación (1,5 años en promedio) y ganan un 39 por ciento menos que los hombres.¹² La licencia pagada por maternidad está limitada a 90 días. La intersección entre género, etnia y pobreza profundiza la vulnerabilidad de las mujeres a la violencia de género en el país: en 2005-2019, casi el 60 por ciento de las mujeres sufrieron violencia por parte de su pareja íntima.¹³ A la luz de esta situación, y sobre la base de la Constitución de 2009, se desarrollaron numerosas medidas y leyes normativas para proteger los derechos de las mujeres. Bolivia ha logrado con orgullo la paridad de género en la representación política dentro del poder legislativo del Gobierno desde 2015.¹⁴

El territorio boliviano se caracteriza por un paisaje complejo con marcados contrastes entre la región andina, los valles de la región sub andina y las llanuras cubiertas por la selva amazónica en el norte. Sus diversos ecosistemas se han visto afectados por los efectos del cambio climático -incluidos el aumento de la temperatura, el exceso de lluvias y las sequías, así como los terremotos y deslizamientos de tierra- con importantes efectos en la agrobiodiversidad, base

¹⁰ Instituto Nacional de Estadística, Indicadores de Pobreza, 2020.

¹¹ <https://sdgintegration.undp.org/countries/bolivia>

¹² PNUD, Índice de Desarrollo Humano, Nota informativa, 2020

¹³ PNUD, Informe de Desarrollo Humano, 2020

¹⁴ En el período 2014-20, 53 porcentaje de escaños en la Asamblea Nacional fueron retenidos por mujeres.

<https://data.worldbank.org/indicador/SG.GEN.PARL.ZS?locations=BO&view=chart>

para la seguridad alimentaria. En 2015, después de un El Niño particularmente intenso, el segundo lago más grande del país casi se secó, amenazando los medios de vida de las comunidades pesqueras y otros cientos de especies. Los incendios forestales también se han intensificado en 2018-2019, debido a las condiciones naturales, así como a las prácticas de desmonte de tierras, creando pérdidas significativas para el área forestal amazónica. En 2020, el 18 por ciento de las tierras bolivianas estaban degradadas.¹⁵ El gobierno reconoce la importancia de la conservación de los recursos naturales y la protección contra el cambio climático. Sus compromisos se reflejan en una serie de leyes, políticas y programas, así como en la ratificación del Acuerdo de París en octubre de 2016.

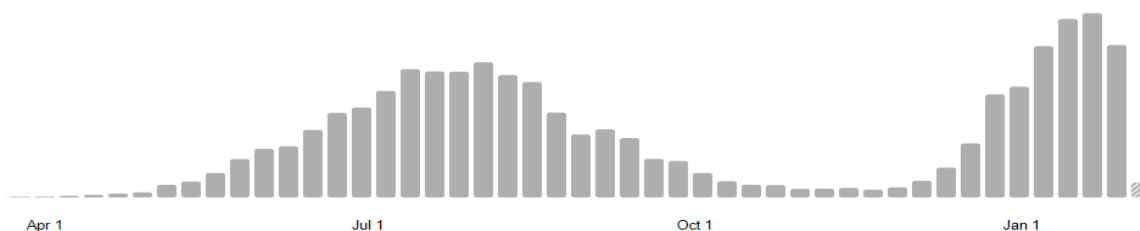
En 2019-2020, Bolivia se ha enfrentado a dos crisis importantes. Tras las disputadas elecciones generales de 2019, una crisis política llevó a la dimisión del presidente, la creación de un gobierno interino y varios días de disturbios civiles. Con el nombramiento de una nueva Comisión Electoral, se celebraron elecciones generales en octubre de 2020, con el apoyo del PNUD y la comunidad internacional. El 13 de marzo de 2020, Bolivia tuvo su primer caso confirmado de enfermedad pandémica del Coronavirus 2019 (COVID-19). En febrero de 2021, Bolivia tenía alrededor de 230.000 casos confirmados (2% de la población), con más de 10.000 muertes.¹⁶ La Paz y Santa Cruz, dos de las ciudades más grandes del país, han sido especialmente afectadas. La pandemia COVID-19 plantea un desafío particular para Bolivia, donde las infecciones respiratorias han sido una de las dos principales causas de muerte (junto con ataques cardíacos) en los últimos diez años.¹⁷

¹⁵ PNUD, Informe de Desarrollo Humano, 2020

¹⁶ Organización Mundial de la Salud, febrero 2021

¹⁷ Carga mundial de 369 enfermedades y lesiones en 204 países y territorios, 1990-2019: un análisis sistemático para el Estudio de la Carga Mundial de Enfermedades 2019, The Lancet, 2020

Figura 2: CASOS COVID-19, en Bolivia



(Fuente: OMS)

Bolivia tiene un sistema de salud precario, carente de infraestructura (con 13 camas disponibles por cada 10.000 personas)¹⁸ y con personal y financiamiento inadecuados para satisfacer las necesidades de la población. En 2018, el gasto en salud fue del 6,3% del PIB del país, por debajo del promedio latinoamericano del 8%. La tuberculosis y las enfermedades transmitidas por vectores, como la malaria, el dengue, el Chagas y la fiebre amarilla,¹⁹ son comunes en Bolivia y endémicas en la región amazónica. Con el apoyo de la comunidad internacional, la incidencia de la malaria y la mortalidad por tuberculosis han disminuido significativamente en la última década, pero siguen siendo una amenaza para la salud de los más vulnerables.²⁰

Programa del PNUD en Bolivia

La cooperación del PNUD con Bolivia comenzó en 1974, con la firma del Acuerdo Básico que constituye la base jurídica para la relación con el gobierno.

En el anterior CPD (2013-17), el PNUD contribuyó a cuatro resultados del MANUD, con resultados reportados²¹ en las áreas de:

- Desarrollo de la capacidad institucional para mejorar la gobernanza, la rendición de cuentas y la igualdad, con especial atención a las elecciones, la justicia y la seguridad ciudadana, y la gestión de datos.
- Diálogo intercultural, apoyo a la creación de gobiernos indígenas y desarrollo de capacidades para la gestión del patrimonio cultural y natural.
- Apoyo a la gestión de conflictos en temas regionales, de minería y socioambientales.
- Mejora del acceso a sistemas de salud de calidad para el diagnóstico, tratamiento y reducción de la malaria y la tuberculosis.
- Planificación integrada y coordinación entre las autoridades nacionales, departamentales y municipales en torno a los objetivos de desarrollo, para la priorización de inversiones.

¹⁸ PNUD, Informe de Desarrollo Humano, 2020

¹⁹ Banco Mundial, 2018

²⁰ Según la Organización Mundial de la Salud, Bolivia logró una disminución de la incidencia de casos de malaria de menos del 25% en 2020 en comparación con 2015. La mortalidad estimada por tuberculosis disminuyó de 8 a 4 casos por cada 100.000 habitantes entre 1990 y 2013.

²¹ Evaluación final del MANUD 2013-17

-
- Desarrollo económico inclusivo, centrado en la iniciativa empresarial de los jóvenes, el turismo y el comercio agrícola.
 - Gestión sostenible de los recursos naturales y de la biodiversidad, especialmente en las zonas forestales protegidas y con especial atención a mujeres y otros grupos vulnerables.
 - Desarrollo de sistemas y capacidades para el seguimiento y la reducción de los riesgos de desastre, incluidos los relacionados con el cambio climático.

El programa del PNUD 2018-22 incluyó 12 productos (véase el cuadro 1) alineados con cuatro resultados enumerados en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).²² Los recursos previstos para el logro de los objetivos del CPD ascendieron a 62,7 millones de dólares, de los cuales el 8 por ciento proceden del presupuesto central del PNUD.²³

- En el ámbito de la *gestión pública y los servicios inclusivos*, el PNUD tenía previsto apoyar políticas nacionales que promuevan el acceso equitativo a la justicia, la seguridad ciudadana y los servicios públicos eficaces, trabajando en tres sectores: planificación integrada del desarrollo para la reducción de la pobreza y el progreso social; justicia y reducción de la delincuencia, y salud (sistemas de información y enfermedades no transmisibles). El PNUD tenía la intención de movilizar y asignar 35 millones de dólares (56 por ciento de los recursos del CPD) a tal fin.
- En el ámbito del *desarrollo integral y la economía plural*, el PNUD se propuso promover acciones de reducción de riesgos y adaptación al clima que contribuirán a fortalecer sistemas productivos resilientes e inclusivos para la seguridad alimentaria, respetando al mismo tiempo la diversidad biológica y la conservación de los ecosistemas. El PNUD también se comprometió a apoyar la puesta en funcionamiento del primer sistema nacional de respuesta ante desastres y a aplicar proyectos sostenibles de subsistencia para las comunidades que viven en entornos frágiles. El PNUD tenía la intención de movilizar y asignar 21 millones de dólares (34 por ciento de los recursos del CPD) a tal fin.
- En el ámbito de *la interculturalidad*, el PNUD tenía previsto mejorar la capacidad institucional y de gestión pública de los gobiernos autónomos indígenas, en coordinación con las instituciones nacionales, para contribuir al ejercicio eficaz de los derechos de los agricultores nativos y de los afrodescendientes. El PNUD tenía por objeto movilizar y asignar 6 millones de dólares (10 por ciento de los recursos del CPD) a tal fin.

En 2018-2021, el PNUD movilizó (mediante recursos básicos y no básicos) un total de 66 millones de dólares, más de lo previsto inicialmente para todo el ciclo del CPD. La mayoría de los recursos promovieron intervenciones en el ámbito de la gobernanza, en particular en apoyo de las elecciones y el desarrollo de la capacidad sanitaria financiados por el Fondo

²² El CPD reconoce la contribución a tres resultados del MANUD En: acceso equitativo a la justicia, la seguridad y los servicios públicos (resultado 3); sistemas productivos sostenibles, resilientes e inclusivos (resultado 2) y derechos colectivos de los campesinos indígenas y los pueblos afrodescendientes (resultado 4.1). Trabajo del PNUD en el área de salud, sin embargo, también responde al resultado 1 del MANUD sobre mayor acceso a servicios de calidad, sostenibles, asequibles e iguales.

²³ DP/DCP/BOL/3

Mundial para la Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria. Además, a febrero de 2021, el compromiso financiero del PNUD con la respuesta al Covid-19 ascendió a 13,4 millones de dólares, para abarcar tanto la adquisición de herramientas de diagnóstico y equipos de protección como los análisis del impacto socioeconómico de la pandemia, en particular en las mujeres.²⁴

²⁴ Los fondos provenían de recursos básicos, Banco Mundial, Fondo y sector privado

Tabla 1: Productos y recursos de CPD (2018-2022)²⁵

Productos del CPD	Recursos (millones de dólares EE.UU.)		
	Planeado 2018-22	Presupuesto 2018-21	Gastos 2018-21 (febrero)
Producto 1.1. Las instituciones públicas seleccionadas han demostrado innovación y han diseñado políticas basadas en la evidencia para promover la reducción de la pobreza y proteger los logros sociales recientes.	35.3	16.1 ²⁶	6.8
Producto: 1.2. Las entidades estatales han identificado estrategias para fortalecer sus procesos de planeación sobre la base de enfoques de desarrollo más integrales		0.02	0.02
Producto 1.3 Se implementan nuevos modelos de gestión en el sistema de justicia para mejorar la calidad y eficiencia de sus servicios		34.0 ²⁷	27.3
Producto 1.4. Las instituciones competentes han reducido el impacto de los fenómenos delictivos			
Producto 1.5 Aumento de la capacidad de los programas nacionales (de salud) y sus partes interesadas para tomar medidas eficaces de prevención, diagnóstico y tratamiento de la malaria y la tuberculosis			
Producto 1.6 Las partes interesadas del programa nacional aplican un sistema de información amplio y oportuno de conformidad con las políticas nacionales y en el marco del Sistema Nacional de Información sanitaria			
Producto 2.1. Las acciones de reducción del riesgo y adaptación al clima forman parte de las decisiones de planificación e inversión de los gobiernos nacionales y subnacionales	21.4	13.7	9.2
Producto 2.2. Medios de vida sostenibles implementados por determinadas comunidades locales (dentro de la cartera de oficinas) que viven en ecosistemas frágiles			
Producto 2.3. El sistema nacional integral de primera respuesta (a emergencias y desastres) está plenamente operativo			
Producto 2.4. Bolivia cumple con sus obligaciones de presentación de informes sobre la convención sobre el cambio climático.			
Producto 3.1. Los gobiernos autónomos indígenas han construido capacidad institucional y de gestión pública, y han aumentado su coordinación con las instituciones nacionales para ejercer su derecho a la libre determinación	6.0	1.6	1.6
Total	62.7	66.0	45.2

²⁵ Fuente: Análisis de la CPD 2018-22 y la OEI de los datos financieros del PNUD (Atlas)

²⁶ Esto incluye el apoyo a la elección, proyectos para igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y otros análisis realizados en el contexto de la pandemia COVID-19

²⁷ Esto incluye el apoyo al sector de la salud en el contexto de la pandemia COVID-19

I. Objetivo y alcance de la evaluación

Las EIPPs se conciben como herramientas de rendición de cuentas y aprendizaje, ya que tienen como objetivo proporcionar un relato de los resultados obtenidos y examinar factores, tanto positivos como negativos, que han impulsado el rendimiento. Las EIPPs se llevan a cabo en el penúltimo año del actual programa de país del PNUD a fin de informar sobre el desarrollo del CPD para el próximo ciclo programa.

La EIPP se centrará en el programa formal del PNUD aprobado por la Junta Ejecutiva para el período 2018-2022, que abarcará el período hasta septiembre de 2021. Sin embargo, la EIPP tendrá en cuenta de manera flexible las intervenciones que hayan podido haber comenzado en el ciclo de programa anterior pero que continúen en el actual, así como cualquier adaptación al CPD impulsada por factores contextuales (por ejemplo, elecciones o brotes de COVID-19) o la toma de decisiones estratégicas para garantizar la pertinencia de la programación del PNUD para las necesidades del país.

El alcance de la EIPP incluye la totalidad de los programas de desarrollo del PNUD en el país, ya sean financiados por recursos ordinarios del PNUD, donantes y/o el gobierno. También se examinará el apoyo prestado por RBLAC y la sede central.

II. Preguntas de evaluación y enfoque

La EIPP abordará cinco preguntas principales:²⁸

- I. ¿Qué pretendía lograr el programa del PNUD durante el período objeto de evaluación?
- II. ¿En qué medida ha respondido coherentemente el programa del PNUD a las necesidades de desarrollo sostenible del país?
- III. ¿En qué medida ha logrado el programa (o es probable que logre) sus objetivos previstos?
- IV. ¿Hasta qué punto el PNUD ha podido adaptarse a la pandemia covid-19 y apoyar el proceso de preparación, respuesta y recuperación del país?
- V. ¿Qué factores (internos y externos) han contribuido u obstaculizado el desempeño del PNUD y, finalmente, la sostenibilidad de los resultados?

La EIPP adoptará un enfoque realista, utilizando Teorías del Cambio (TdC) para comprender mejor cómo, y en qué condiciones, se espera que las intervenciones del PNUD contribuyan a los resultados e impactos definidos en el MANUD y el CPD. Los análisis de la TdC se centrarán en mapear los supuestos detrás de los cambios deseados del programa y los vínculos causales entre la intervención y los resultados previstos. En la medida de lo posible y de forma pertinente, la EIPP tratará de utilizar los indicadores disponibles para medir y evaluar los progresos hacia los

²⁸ Durante la fase de revisión de la mesa de la evaluación se desarrollarán sub-preguntas más detalladas e incluido en una matriz de evaluación.

resultados. A continuación, la TdC se someterá a prueba frente a las evidencias identificadas, incluidos los relatos de *cambios más significativos* introducidos a través del apoyo del PNUD a diferentes grupos de beneficiarios a nivel comunitario.²⁹ En los casos en que los proyectos/iniciativas todavía se encuentren en sus etapas iniciales, la evaluación documentará los progresos observables y tratará de determinar la posibilidad de lograr el resultado, dado el diseño del programa y las medidas ya puestas en marcha.

La OEI se involucrará con las múltiples partes interesadas en todas las etapas del proceso de evaluación. Durante la fase inicial, se llevará a cabo un análisis de las partes interesadas para identificar a todos los asociados pertinentes del PNUD, incluidos aquellos que tal vez no hayan trabajado con el PNUD, pero desempeñen un papel clave en los resultados a los que contribuye el PNUD. Este análisis de las partes interesadas servirá para identificar informantes clave para entrevistas durante la fase principal de recopilación de datos de la evaluación, y para examinar cualquier asociación potencial que pueda fortalecer la contribución del PNUD al desarrollo sostenible de Bolivia.

La OEI llevará a cabo la evaluación de conformidad con las normas y normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).³⁰ Para promover el aprendizaje interinstitucional y comprender en qué medida las asociaciones con otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas pueden fortalecerse aún más para apoyar los objetivos de desarrollo de Bolivia, la EIPP participará en consultas periódicas con colegas y equipos de las Naciones Unidas encargados de las evaluaciones de los programas de país y del MANUD.³¹

El equipo de la EIPP también colaborará estrechamente con los equipos de la OEI que trabajan en las EIPPs para Ecuador y Perú, países con los que el PNUD Bolivia también comparte la gestión de un proyecto entre países.

III. Metodología y recopilación de datos

La OEI empleará un sistema de clasificación para evaluar el logro de los resultados y su contribución a los resultados programáticos. Si bien la evaluación abarcará la totalidad de las intervenciones del PNUD en Bolivia, se prestará atención específica a las esferas de mayor inversión y/o pertinencia, entre ellas:

- a. Gobernanza sanitaria y creación de capacidades
- b. Apoyo electoral
- c. Gobernanza local
- d. Gestión de ecosistemas, gestión del agua y protección de la biodiversidad
- e. *No deje a nadie atrás* (género, interculturalidad y comunidades vulnerables)

²⁹ El enfoque de *cambios más significativos* implica generar y analizar historias personales de cambio y decidir cuál de estas historias es la más significativa y por qué. Permite aprender de similitudes y diferencias entorno a lo que los grupos y los individuos valoran.

³⁰ <http://www.uneval.org/document/detail/1914>

³¹ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, el Programa Mundial de Alimentos, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

f. Finanzas sostenibles (Trabajo con actores privados y financieros)

Habida cuenta del extraordinario impacto de la pandemia COVID-19, la EIPP prestará especial atención a la capacidad del PNUD para adaptar su programación a fin de responder al desafío emergente y proteger los avances en el desarrollo ya logrados. La EIPP también analizará la pertinencia y eficacia de la contribución del PNUD a la mitigación de las pérdidas de vidas y la protección socioeconómica de las comunidades vulnerables, en el contexto del Plan de Respuesta Socioeconómica de las Naciones Unidas al COVID-19.³²

Utilizando las orientaciones del UNEG sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones, la EIPP prestará especial atención a la inclusión de las comunidades indígenas en la programación y a la medida en que se hayan integrado las consideraciones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en todos los proyectos y operaciones del PNUD. La evaluación analizará en qué medida el apoyo del PNUD contribuyó a la igualdad de género mediante un análisis de los datos relacionados con los marcadores de género y la escala de eficacia de los resultados de género (GRES) de la OEI.³³

Figura 3: Escala de eficacia de los resultados en materia de género



Fuente: Adaptado de la Evaluación de la contribución del PNUD a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres, OEI, PNUD, 2015

A la luz de la continua amenaza que representa la pandemia COVID-19, la EIPP se llevará a cabo de forma remota con comunicaciones virtuales que reemplazarán las entrevistas en persona. En caso de que la situación del Covid-19 en el país mejore sin que plantee ningún riesgo significativo

³² Reino Naciones Bolivia, *Plan de respuesta socioeconómica Frente al COVID-19 en Bolivia: recuperación para un futuro mejor*, 2020

³³ UNEG, *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones 2014*

a la vida, tanto del equipo como del resto de partes interesadas, el equipo considerará la realización de visitas de campo particularmente para interactuar con la población local, que puede ser más difícil de alcanzar por otros medios.

La EIPP se basará en una triangulación de los datos recopilados a través de diversas fuentes, incluyendo:

- **Revisión de escritorio** de documentación estratégica, programática y a nivel de proyecto, incluyendo documentos de planificación, estrategias, informes (Informes anuales orientados a resultados e informes de progreso), y evaluaciones descentralizadas realizadas por la oficina del país y los asociados.³⁴
- **Entrevistas/grupos focales/encuestas** con informantes clave, incluido el personal del PNUD en la sede central, a nivel regional y nacional; miembros del Equipo de las Naciones Unidas para el país, representantes gubernamentales, donantes, organizaciones de la sociedad civil y beneficiarios de intervenciones de proyectos.
- En caso de que el brote del Covid-19 lo permita, **las visitas de campo** a los sitios del proyecto, seleccionados sobre la base de una serie de criterios, incluyendo el presupuesto, la duración de la intervención y la proximidad a otros sitios del proyecto. Todas las áreas de resultados estarán cubiertas, según corresponda.

IV. Acuerdos de gestión

La Oficina de Evaluación Independiente del PNUD: La EIPP se llevará a cabo bajo la orientación general del director de la OEI del PNUD y del jefe de la sección de evaluación de programas de país.

El equipo de evaluación de la EIPP Bolivia estará compuesto por:

- El Evaluador Principal (EP) tendrá la responsabilidad general de administrar la EIPP, incluyendo la preparación y el diseño de la evaluación, así como la selección del equipo de evaluación. El EP proporcionará orientación metodológica y supervisará el proceso de síntesis, garantizando la calidad de los informes de evaluación. El EP también apoyará al EA en la evaluación de la respuesta del PNUD al COVID-19.
- El Evaluador Asociado (EA) apoyará la preparación y el diseño de la evaluación y coordinará el trabajo de los consultores. El EA será responsable del análisis del apoyo del PNUD al desarrollo de la capacidad sanitaria y de la respuesta del PNUD al COVID-19, así como de las cuestiones transversales y sistémicas. El EA asumirá un papel principal en la redacción del informe final de evaluación.
- El Investigador Asociado (IA) proporcionará investigación de contexto, apoyará el análisis de la cartera y otros aspectos del proceso de la EIPP según sea necesario.

³⁴ En el ciclo actual, la Oficina del País completó cuatro evaluaciones: tres en el área de desarrollo integral y economía plural y una evaluación a medio plazo en el ámbito de la interculturalidad.

- Un equipo de tres consultores (posiblemente miembros de un think tank/instituto de investigación nacional) cubrirá la cartera de gestión pública y servicios inclusivos (excluyendo el componente de salud), la cartera de desarrollo integral y economía plural, así como el apoyo del PNUD a la interculturalidad. Bajo la orientación del personal de la OEI, realizarán actividades preliminares de investigación y recopilación de datos, prepararán el análisis de resultados y contribuirán a la preparación del informe final de la EIPP.

La OEI cubrirá todos los costos directamente relacionados con el desarrollo de la EIPP.

Cuadro 2: Responsabilidad de recopilación de datos por área de resultados

Resultado del MANUD	Área	Subsectores	Recopilación de datos
3	Gobernanza	Elecciones Diálogo y resolución de conflictos Planificación integrada y gestión pública Gobernanza local y ODS Justicia	Consultor A+C
1	Salud	Malaria Tuberculosis Respuesta COVID-19	EA, con el apoyo de EP
2	Desarrollo integrado y gestión sostenible de los recursos naturales	Biodiversidad Gestión de ecosistemas Gestión del agua Reducción del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático Medios de vida sostenibles (resiliencia y desarrollo turístico)	Consultor B+C, con apoyo de IA
4.1	Interculturalidad	Capacidades institucionales y de gestión pública de los gobiernos indígenas	Consultor C
NA	No deje a nadie atrás	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	Consultor C
Cuestiones transversales, estratégicas y de gestión		Posicionamiento Coherencia Asociaciones Coordinación Recursos	EA, con el apoyo de EP

La **Oficina del PNUD en Bolivia** apoyará al equipo de evaluación para que se enlace con los principales asociados y otras partes interesadas, se asegurará de que toda la información necesaria relativa a los programas, proyectos y actividades del PNUD en el país esté disponible para el equipo y proporcionará oportunamente las verificaciones fácticas del borrador de informe. En caso de que se produzcan visitas de campo, la oficina del país proporcionará al equipo de evaluación apoyo organizativo en especie. Para garantizar la independencia de las opiniones expresadas, el personal de las oficinas en el país no participará en entrevistas y reuniones con las partes interesadas celebradas con fines de recopilación de datos.

La oficina en el país organizará conjuntamente la presentación final a las partes interesadas, garantizando la participación de contrapartes gubernamentales clave, a través de una videoconferencia con la OEI, donde se presentarán los hallazgos y resultados de la evaluación. Además, la oficina del país apoyará el uso y difusión de los resultados finales del proceso de la EIPP.

La **Oficina Regional del PNUD para América Latina y el Caribe** apoyará la evaluación mediante el intercambio de información y también participará en los debates sobre conclusiones y recomendaciones emergentes. La Oficina también supervisará la preparación de la respuesta de la dirección y la aplicación de las acciones acordadas.

V. Proceso de evaluación

La evaluación se llevará a cabo de acuerdo con el proceso aprobado por la OEI, que incluye cinco fases:

- **Fase 1: Trabajos preparatorios.** La OEI prepara los TdR y el diseño de la evaluación, incluida una matriz de evaluación global. La OEI comienza a recopilar datos y documentación con la ayuda de la oficina del PNUD en los países.
- **Fase 2: Análisis de escritorio.** Los miembros del equipo de evaluación llevarán a cabo una revisión de escritorio del material de referencia e identificarán preguntas y cuestiones específicas de evaluación que se tratarán en la fase de recopilación de datos.
- **Fase 3: Recopilación de datos.** Dependiendo de la gravedad del brote de COVID-19 en el país, la recolección de datos se llevará a cabo virtualmente en su totalidad o, si las condiciones de seguridad lo permiten, se incluirán entrevistas en persona, grupos focales y visitas de campo a La Paz y ubicaciones del proyecto.
- **Fase 4: Análisis, redacción de informes, revisión de la calidad y presentación final.** Sobre la base del análisis de los datos recopilados y triangulados, el borrador de informe de la EIPP estará sujeto en primer lugar a una revisión interna y externa por pares por parte de dos asesores externos. Una vez que se confirme la calidad del borrador, se distribuirá a la oficina en el país y al RBLAC del PNUD para las correcciones fácticas. El segundo borrador se compartirá con las partes interesadas nacionales para más comentarios. Se harán las correcciones adicionales necesarias y la oficina del PNUD preparará la respuesta de la dirección a la EIPP. A continuación, el informe se compartirá en una presentación final en el que se presentarán los resultados de la evaluación a las principales partes interesadas nacionales. Los pasos a futuro se debatirán con miras a crear una mayor propiedad por parte de las partes interesadas nacionales con respecto a las recomendaciones, así como a fortalecer la rendición de cuentas del PNUD a las partes interesadas nacionales. Teniendo en cuenta el debate del evento, el informe de evaluación se finalizará y publicará.

- **Fase 5: Publicación y difusión.** El informe de la EIPP se escribirá en español e inglés. Seguirá las directrices estándar de publicación de la OEI. El informe y la respuesta de la dirección se publicarán en el sitio web del PNUD, así como en el Centro de Recursos de Evaluación,³⁵ y se pondrá a disposición de la Junta Ejecutiva del PNUD para el momento de aprobar un nuevo CPD. RBLAC será responsable de supervisar y supervisar la aplicación de las acciones de seguimiento en el Centro de Recursos de Evaluación.

VI. Plazo para el proceso de la EIPP

El plazo y las responsabilidades del proceso de evaluación son tentativamente los siguientes:³⁶

Cuadro 3: Plazo provisional para el proceso de la EIPP que irá a la Junta en 2022		
Actividad	Parte responsable	Plazo propuesto
Fase 1: Trabajos preparatorios		
TdR completados y aprobados por el subdirector de la OEI	Equipo de evaluación	Marzo de 2021
Selección de consultores	Equipo de evaluación	Marzo-abril de 2021
Fase 2: Análisis de escritorio		
Revisión documental preliminar del material de referencia	Equipo de evaluación, con aportaciones de Country Office	Mayo-junio 2021
Fase 3: Recopilación de datos		
Entrevistas, grupos focales, visitas de campo (si es posible)	Equipo de evaluación, con aportaciones de Country Office	Julio-septiembre 2021
Fase 5: Análisis, redacción de informes, revisión de calidad y informe		
Borrador "Cero" para la revisión interna por pares de la OEI	Equipo de evaluación	Octubre de 2021
Primer borrador para comentarios de CO/RBLAC	Equipo de evaluación, oficina en el país y RBLAC	Noviembre de 2021
Segundo borrador compartido con el gobierno y las partes interesadas nacionales	Equipo de evaluación, oficina en el país y RBLAC	Diciembre de 2021
Borrador de respuesta de la dirección	Oficina en el país	Diciembre de 2021
Presentación con las partes interesadas a través de videoconferencia	IEO/CO/RBLAC	Enero de 2022
Fase 6: Publicación y difusión		
Edición y formato	OEI	Febrero-marzo de 2022
Publicación del Informe final de evaluación	OEI	Marzo de 2022

³⁵ erc.undp.org

³⁶ El plazo, indicativo del proceso y los plazos, no implica la contratación a tiempo completo del equipo de evaluación durante el período.

ANEXO 2. Matriz de Evaluación

Preguntas de evaluación	Sub-preguntas	Criterio o indicadores evaluativos	Datos que se recopilarán	Métodos y herramientas de recopilación de datos ³⁷					Fuentes de revisión documental
				RD	TdC	CPM	EN	OD	
PE.1. ¿Qué pretendía lograr el programa del PNUD durante el período objeto de evaluación?	1.1 ¿En qué medida el programa del PNUD (tal y como se define en el CPD y otros documentos estratégicos) estaba alineado con los principales retos del desarrollo en Bolivia?	Relevancia: Grado de alineación del programa a los desafíos y prioridades nacionales de desarrollo.	Estrategias y políticas nacionales que existen y quiénes son los principales actores que operan en el país Descripción del programa del PNUD, incluidas esferas	X	X		X		- Planes de desarrollo nacionales. - Políticas Públicas - Estadísticas nacionales - ODA data - CPD
	1.2 ¿Qué pretendía lograr el CO del PNUD durante el actual ciclo del Programa y como se relaciona con las prioridades globales del PNUD y de Naciones Unidas?	Relevancia: Grado de alineación del programa a las prioridades de UNDP, de la Agenda 2030 y los ODS	Descripción del programa del PNUD, incluidas esferas específicas de trabajo y enfoques para la contribución en el marco de los resultados del CPD/UNDAF y de los ODS Estrategia de intervención del PNUD (alcance y enfoque), incluida su teoría del cambio mapeando las vías esperadas de cambio, lógica de cambio, riesgos e hipótesis.	X	X				- Examen de CPD y el UNSDCF - CPM - ROAR - ODA data
	1.3 ¿Cómo se ha modificado el programa en respuesta a las prioridades emergentes, a los cambios en el entorno operativo?	Relevancia: Lógica del Programa y capacidad de adaptación. Grado de flexibilidad y capacidad del programa para responder a las prioridades cambiantes, las demandas y los cambios institucionales del PNUD	Evidencia de nuevos temas, intervenciones para responder a las necesidades emergentes (evolución del programa)	X		X	X		- CPM - ROAR - Teoría del cambio (o TdC reconstruido) - Documentos PNUD de análisis de riesgos

³⁷ ***RD**: Revisión documental, **TdC**: Teorías del cambio, **CPM**: Cuestionario previo a la misión, **EN**: Entrevistas con principales contrapartes, socios y expertos, **OD**: observación directa.

Preguntas de evaluación	Sub-preguntas	Criterio o indicadores evaluativos	Datos que se recopilarán	Métodos y herramientas de recopilación de datos ³⁷					Fuentes de revisión documental
				RD	TdC	CPM	EN	OD	
		<p>Puntualidad de la respuesta</p> <p>Pertinencia de los cambios introducidos en el programa durante la aplicación.</p>	<p>Percepción de las partes interesadas sobre la capacidad de respuesta del PNUD.</p>						
PE.2. ¿En qué medida ha respondido coherentemente el programa del PNUD a las necesidades de desarrollo sostenible del país?	2.1 ¿En qué medida los diversos programas temáticos, proyectos e iniciativas del PNUD se ejecutan de forma coherente, produciendo sinergias entre ellos?	<p>Coherencia interna: Análisis de los resultados obtenidos en cada resultado del CPD</p> <p>Adecuación del fortalecimiento institucional o el apoyo al desarrollo de capacidades</p> <p>Nivel de coherencia de la teoría del cambio (claridad de visión y dirección de las intervenciones en su conjunto a corto, medio y largo plazo)</p>	<p>Evidencia de resultados/cambios logrados gracias a la contribución del programa.</p> <p>Mecanismos existentes para facilitar las sinergias, la coherencia, la resolución de retos y la generación de resultados.</p>	X	X	X	X	X	<p>- Matriz de indicadores de resultados (del CPD con datos actualizados del CPS)</p> <p>- Evaluaciones previas</p> <p>- ROAR</p> <p>- CPM</p> <p>-Entrevistas con el Equipo País PNUD</p>
	2.2 ¿En qué medida ha trabajado el PNUD con las Naciones Unidas y otros socios para promover conjuntamente o en colaboración los resultados?	<p>Coherencia externa: Grado en que de forma proactiva se ha impulsado la “Nueva Forma de Trabajar”, promoviendo activamente la colaboración con las otras agencias ONU de cara a contribuir a los resultados y los objetivos previstos a efectos del UNSDCF.</p>	<p>Vínculos entre las intervenciones específicas del PNUD y los cambios en el nivel de efectos definidos por el UNSDCF.</p> <p>Mapeo de alianzas</p> <p>Datos de monitoreo de proyectos conjuntos.</p>	X			X	X	<p>- Matriz de indicadores de resultados (CPD)</p> <p>- Entrevistas con el Equipo País ONU</p>

Preguntas de evaluación	Sub-preguntas	Criterio o indicadores evaluativos	Datos que se recopilarán	Métodos y herramientas de recopilación de datos ³⁷					Fuentes de revisión documental
				RD	TdC	CPM	EN	OD	
PE.3. ¿ En qué medida ha logrado el programa (o es probable que logre) sus objetivos previstos?	3.1 ¿Qué progresos se han realizado en la consecución de los resultados previstos a nivel de output y outcome en la CPD?	Eficacia: - Grado de progreso/ logros alcanzados a nivel de productos específicos del PNUD (a corto plazo e intermedios) (desglosados por output). - Alcance de la contribución del PNUD (o probable contribución) al nivel de efectos (outcome).	Datos de monitoreo de avance de los indicadores del Programa. Evidencias documentales y graficas de los resultados alcanzados.	X		X	X	X	- Matriz de indicadores de resultados - ROAR - CPM - Entrevistas con contrapartes - Evaluaciones previas
	3.2 ¿En qué grado los resultados del programa han sido inclusivos?	Eficacia: - Grado en que los resultados evaluados han sido beneficiosos para quienes corren el riesgo de quedarse atrás <i>Derechos humanos/equidad:</i> Grado de integración de un enfoque de derechos humanos en el programa (atención a grupos marginados o más vulnerables – jóvenes, ancianos – y promoción de la inclusión social)	La medida en que los grupos marginados o tradicionalmente excluidos en el contexto de Bolivia, se han beneficiado de los resultados. Promoción de los principios de “No dejar a nadie atrás” Tipo de iniciativas y resultados logrados en la promoción de la igualdad de derechos y el acceso a los servicios básicos para los diferentes grupos objetivo.	X			X	X	- ROAR - CPM - Entrevistas con contrapartes - Evaluaciones previas
	3.3 ¿En qué medida ha contribuido el programa a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la equidad social?	Relevancia y Eficacia en términos de Género: Entorno institucional para la incorporación de la perspectiva de género:	Resultados y clasificación relacionados con el género basados en la escala GRES. Número de resultados y gastos del proyecto basados en el marcador de género y	X		X	X	X	- Análisis de IEO de los marcadores de género en proyectos - CPM - ROAR

Preguntas de evaluación	Sub-preguntas	Criterio o indicadores evaluativos	Datos que se recopilarán	Métodos y herramientas de recopilación de datos ³⁷					Fuentes de revisión documental
				RD	TdC	CPM	EN	OD	
		<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de atención y recursos asignados (humanos y financieros) para la integración de género y el empoderamiento de las mujeres - Grado de integración de la dimensión de género en el diseño e implementación de proyectos - Tendencia en el uso de marcadores de género 	el plan de trabajo de género.						<ul style="list-style-type: none"> - Documentos e informes del proyecto - Publicaciones de género por la Oficina
	3.4 ¿En qué grado los procesos y resultados se adhieren a los principios de desarrollo sostenible?	<p>Relevancia y Eficacia en términos de Desarrollo Sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se adoptan medidas para reducir la probabilidad de que surjan consecuencias negativas para la justicia social/el rendimiento económico/la estabilidad política/la igualdad de género/con el paso del tiempo - Se adoptan medidas para reducir la probabilidad de que surjan consecuencias negativas para el medio ambiente con el paso del tiempo 	<p>Revisión de la documentación relativa a las consecuencias sociales y ambientales de las intervenciones del PNUD.</p> <p>Datos de Monitoreo sobre indicadores vinculados a productos y efectos con dimensión social y medio ambiental.</p>	X		X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> - CPM - ROAR - Documentos e informes del proyecto - Entrevistas con contrapartes

Preguntas de evaluación	Sub-preguntas	Criterio o indicadores evaluativos	Datos que se recopilarán	Métodos y herramientas de recopilación de datos ³⁷					Fuentes de revisión documental
				RD	TdC	CPM	EN	OD	
	3.5 ¿Qué resultados no previstos/planificados (positivos o negativos) produjo el programa?	Eficacia: Análisis de los resultados no planificados bajo cada resultado del CPD Tipo de cambios / efectos en los beneficiarios	Resultados no previstos en el CPD, tanto positivos como negativos	X			X	X	- ROAR - CPM
PE.4. ¿Hasta qué punto el PNUD ha podido adaptarse a la pandemia covid-19 y apoyar el proceso de preparación, respuesta y recuperación del país?	4.1 ¿En qué medida el apoyo del PNUD frente al COVID-19 ha sido pertinente para las necesidades de Bolivia?	Criterio de Relevancia de las intervenciones ante el COVID-19	Evidencias del alineamiento a las políticas y necesidades manifestadas desde las autoridades nacionales	X	X	X	X		- ROAR - Mini-ROAR - CPM
	4.2 ¿Qué tal se han alineado el apoyo y la respuesta del PNUD con los planes gubernamentales nacionales, así como con el apoyo de otras agencias de las Naciones Unidas, donantes y ONG/OSC?	Criterio de Coherencia de las intervenciones ante el COVID-19	Evidencias del alineamiento y la coordinación con otros actores involucrados en la respuesta al COVID-19	X	X		X		- ROAR - Mini-ROAR - CPM
	4.3 ¿Qué tan bien ha apoyado el PNUD para que elabore respuestas que reduzcan la pérdida de vidas y protejan el desarrollo social y económico a largo plazo?	Criterio de Eficacia de las intervenciones ante el COVID-19	Resultados obtenidos como respuesta a las necesidades identificadas en términos de salud y de respuesta socioeconómica.	X		X	X	X	- ROAR - Mini-ROAR - CPM
	4.4 ¿En qué medida se informaron las decisiones de financiación del PNUD mediante pruebas, análisis de necesidades,	Criterio de Eficiencia de las intervenciones ante el COVID-19	Datos operativos e informes de ejecución.	X		X	X		- ROAR - Mini-ROAR - CPM

Preguntas de evaluación	Sub-preguntas	Criterio o indicadores evaluativos	Datos que se recopilarán	Métodos y herramientas de recopilación de datos ³⁷					Fuentes de revisión documental
				RD	TdC	CPM	EN	OD	
	análisis de riesgos y diálogo con los asociados, y esto apoyó un uso eficiente de los recursos?								
	4.5 ¿Ha contribuido el apoyo al desarrollo de sistemas sociales, económicos y de salud en Bolivia que sean equitativos, resilientes y sostenibles?	Criterio de Sostenibilidad de las intervenciones ante el COVID-19	Evidencias de contribuciones con perspectiva a largo plazo. Estrategias de salida	X		X	X		- ROAR - Mini-ROAR - CPM
PE.5. ¿Qué factores (internos y externos) han contribuido u obstaculizado el desempeño del PNUD y, finalmente, la sostenibilidad de los resultados?	5.1 ¿Qué factores han contribuido u obstaculizado la consecución de resultados (tanto positiva como negativamente)?	<p>Relevancia / Coherencia / Eficiencia / Eficacia / Sostenibilidad:</p> <p>Inclusión del proceso de diseño e implementación del programa</p> <p>Nivel de enfoque y grado de sensibilización por parte de las contrapartes del portafolio del PNUD</p> <p>Desafíos a los que se enfrentó durante la implementación</p> <p>Calidad de las herramientas y recursos para el M&E</p> <p><i>Recursos:</i> existencia y resultados de la estrategia de movilización de recursos, ratio de eficiencia</p>	<p>Factores clave que afectan a los resultados.</p> <p>Diseño del programa: Metodología, participantes y aportes.</p> <p>Matriz de recursos de la oficina</p> <p>Herramientas de M&E</p> <p>Implementación y supervisión (incluye NIM/DIM, gestión de carteras, gestión de riesgos, flexibilidad, fusiones y adquisiciones)</p> <p>Contexto del país</p>	X		X	X		- ROAR - Informes del MCT - Documentos de M&E - CPM - Estrategia de movilización de recursos - Datos de recursos humanos - Gráficos de tabla de proyectos

Preguntas de evaluación	Sub-preguntas	Criterio o indicadores evaluativos	Datos que se recopilarán	Métodos y herramientas de recopilación de datos ³⁷					Fuentes de revisión documental
				RD	TdC	CPM	EN	OD	
		<i>Capacidades de CO:</i> Evidencia de planes de capacitación, lagunas técnicas, orientación / apoyo proporcionado por RB y HQ							
	5.2 ¿En qué medida el PNUD ha aprovechado adecuadamente las asociaciones y la gestión del conocimiento para lograr con éxito los resultados esperados?	<p>Coherencia / Eficiencia / Eficacia:</p> <p>Nivel, tipo y calidad de compromiso con el gobierno, los organismos de las Naciones Unidas; IFI; OSC; donantes; sector privado; think tanks</p> <p>Percepción de las partes interesadas sobre el valor añadido y la ventaja comparativa del PNUD</p> <p>Percepción de las partes interesadas sobre la defensa del PNUD y el poder de influencia</p> <p>Grado en que el PNUD promovió sinergias y minimizó la duplicidad entre asociados y homólogos nacionales (<i>poder de convocatoria, coordinación</i>)</p>	<p>Lista de socios y satisfacción con la asociación</p> <p>Ejemplos de proyectos y soluciones innovadoras</p> <p>Evidencia de la sistematización y el uso de lecciones y buenas prácticas, incluida la Cooperación Sur-Sur y Triangular</p>	X		X	X		<p>- PMQ</p> <p>- ROAR</p>

Preguntas de evaluación	Sub-preguntas	Criterio o indicadores evaluativos	Datos que se recopilarán	Métodos y herramientas de recopilación de datos ³⁷					Fuentes de revisión documental
				RD	TdC	CPM	EN	OD	
		Grado en que el CO promovió y utilizó la cooperación Sur-Sur y Triangular							
	5.3 ¿Qué mecanismos se establecieron para garantizar la sostenibilidad de los resultados, dados los riesgos identificables?	<p>Sostenibilidad: Número de intervenciones que tuvieron estrategias/planes de sostenibilidad o salida: i) en el diseño y ii) durante la implementación</p> <p>Evidencia sobre el uso de estrategias de salida / escalado vertical de proyectos piloto</p> <p>Grado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso nacional y apropiación - Capacidades para sostener los resultados - Disponibilidad de recursos (asignación presupuestaria) - Entorno propicio (marco institucional y normativo) 	<p>Estrategias de salida para proyectos y el programa (en documentos e informes del proyecto)</p> <p>Iniciativas que fueron ampliadas o tienen el potencial de ser</p>	X		X	X	X	<p>- Documentos del proyecto</p> <p>- Valoraciones del proyecto</p> <p>- CPM</p>

***RD**: Revisión documental, **TdC** = Teorías del cambio, **CPM**: Cuestionario previo a la misión, **EN**: Entrevistas con principales contrapartes y socios, **OD**: observación directa.

ANEXO 3. Listado de proyectos revisados

ID del Proyecto	Título del Proyecto	Output ID	Título del Output	Año Inicio	Año Fin	Presupuesto total	Gastos totales	Modalidad implementación	Marcador Genero
OUTCOME 1: State institutions have designed and implemented efficient and effective policies that promote non-violent coexistence with equitable access to quality justice, citizen security, and sectoral public services, with permanent dialogue and the effective participation of a more empowered civil society.									
00093296	Fortalecimiento de capacidades para gestión de conflicto	00097610	Fortalecim. Gestión Conflicto	2016	2019	\$73,637	\$49,544	DIM	GEN1
00077325	Transformación de Justicia	00088177	Transformación de Justicia	2013	2019	\$18,032	\$18,032	DIM	GEN2
00097824	Apoyo en el Análisis de Políticas Públicas Integrales	00101402	Apoyo en el Análisis de Políti	2016	2019	\$153,699	\$153,699	DIM	GEN1
00048982	Conflict Team Workplan	00070003	Conflict Prevention	2009	2021	\$73,606	\$72,973	DIM	GEN1
00081451	Innovation Facility	00090714	Country & Regional Initiatives	2014	2021	\$426,568	\$219,751	DIM	GEN1
00121984	LabHubs Economía Cuidado	00117759	LabHubs Economía Cuidado	2020	2022	\$729,440	\$319,314	DIM	GEN3
00100166	Territorialización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible	00103249	Territorialización de los Obje	2017	2021	\$871,790	\$812,401	DIM	GEN2
00114195	Apoyo al proceso de evaluación medio término y ajuste del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES)	00112320	Evaluación y ajuste PDES	2019	2021	\$256,686	\$212,114	DIM	GEN1
00097826	Apoyo a la Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades 3 (PNDIC 3)	00101404	Apoyo a la PNDIC 3	2019	2021	\$420,145	\$353,302	DIM	GEN1
00115790	Plan de Inicio para la formulacion de la Política de Desarrollo Integral de Ciudades	00113225	IP FORMULACION POLITICA URBANA	2018	2021	\$276,771	\$50,241	DIM	GEN1
00093937	Fortalecimiento Organo Legislativo	00098216	Fortalecimiento Organo Legisla	2016	2020	\$158,103	\$30,232	DIM	GEN1
00112206	Apoyo a la igualdad y la justicia	00110829	Apoyo a la igualdad y la justicia	2019	2021	\$147,013	\$127,611	DIM	GEN3
00044296	FONDO MUNDIAL	00092778	Lucha Preeliminación Malaria	2015	2019	\$70,533	\$47,237	DIM	GEN1
00044296	FONDO MUNDIAL	00098468	Bolivia Libre de Malaria	2016	2021	\$3,796,651	\$3,247,322	DIM	GEN3
00044296	FONDO MUNDIAL	00101403	Lucha contra la Tuberculosis	2017	2021	\$8,551,950	\$7,521,949	DIM	GEN2
00075682	Monitoreo Estratégico de Proyectos en Salud	00087454	Monitoreo Estratégico Salud	2013	2023	\$643,165	\$576,004	DIM	GEN1
00122726	Fortalecimiento de las acciones de control de la Tuberculosis en Bolivia	00118214	Fort. acciones de control TB	2020	2022	\$3,724,477	\$3,328,533	NIM	GEN2

00122726	Fortalecimiento de las acciones de control de TB en Bolivia	00127875	COVID 19 - TB	2021	2022	\$3,500,213	\$3,143,135	NIM	GEN2
00122742	Fort. Institucionalidad Democrática LNB	00118220	Institucionalidad democrática	2020	2023	\$161,892	\$158,927	DIM	GEN1
00112207	Bolivia Libre de Malaria Transición	00110830	Bolivia Libre de Malaria Trans	2019	2021	\$4,673,233	\$4,617,178	DIM	GEN2
00097823	Respuesta COVID19	00101401	Diagnostico COVID19	2020	2037	\$9,628,572	\$9,548,279	DIM	GEN1
00126344	Contribución del Sector Privado para Respuesta al COVID	00120437	Compras a laboratorio COVID 19	2020	2021	\$1,717,097	\$1,717,095	DIM	GEN1
00126344	Contribución del Sector Privado para Respuesta al COVID	00122382	Bioseguridad para trabajadores	2020	2021	\$313,920	\$300,080	DIM	GEN1
00126344	Contribución del Sector Privado para Respuesta al COVID	00122524	Respuesta Beni COVID 19	2020	2021	\$49,767	\$49,767	DIM	GEN1
00127335	Recuperacion socioeconomica COVID 19	00121228	RRF	2020	2021	\$267,500	\$267,381	DIM	GEN2
00127335	Recuperacion socioeconomica COVID 19	00121229	Recupera Mypes COSUDE	2020	2022	\$1,098,725	\$716,025	DIM	GEN2
00133323	Impacto en empleo mujeres_COVID 19	00125371	Mujeres acceden a recursos (MPTF)	2020	2021	\$75,889	\$74,147	DIM	GEN3
00133323	Impacto en empleo mujeres_COVID 19	00125572	RFF2	2020	2022	\$0	\$0	DIM	GEN3
00112209	Desarrollando capacidades locales para la implementación del turismo patrimonial comunitario: integrando el Qhapaq Ñan en Bolivia, Perú y Ecuador, Etapa 2	00110832	Ruta Qhapaq ñan Proyecto II	2018	2021	\$1,415,399	\$980,589	DIM	GEN2
00114194	Apoyo a Política Nacional de Desarrollo Integral de Ciudades	00112319	Política Integral de Ciudades	2019	2021	\$1,246,448	\$733,611	DIM	GEN2
00130004	Apoyando el diálogo y los derechos humanos para la construcción de paz en Bolivia	00123501	Interagencial paz Bolivia	2020	2021	\$1,250,000	\$203,868	NIM	GEN1
00124004	Cultura de la paz y fortalecimiento del Órgano Electoral Plurinacional (OEP) de Bolivia	00119073	Asistencia Técnica OEP	2019	2021	\$4,317,956	\$4,249,199	DIM	GEN2
00124004	Cultura de la paz y fortalecimiento del Órgano Electoral Plurinacional (OEP) de Bolivia	00119578	Diálogos Electorales	2019	2021	\$1,428,656	\$942,994	DIM	GEN3
00124004	Cultura de la paz y fortalecimiento del Órgano Electoral Plurinacional (OEP) de Bolivia	00119579	Adquisición equipamiento OEP	2019	2021	\$1,973,632	\$1,722,312	DIM	GEN0
00124004	Cultura de la paz y fortalecimiento del Órgano Electoral Plurinacional (OEP) de Bolivia	00120715	Igualdad y género	2019	2021	\$267,100	\$137,485	DIM	GEN3
Sub Total Outcome 1						\$53,778,265	\$46,702,330		

OUTCOME 2: Strengthened productive systems that are sustainable, resilient, inclusive and equitable, that guarantee food and nutritional security and sovereignty, based on decent work, technological development, and strengthening of a plural economy, conserving and improving the functions of Mother Earth: water, soil, forests, and biodiversity, in the context of the living systems.

00106014	Sixth National Reports on Biodiversity in LAC	00106960	6th National Reports in LAC	2017	2020	\$119,151	\$98,157	DIM	GEN2
00062429	Protección de la Biodiversidad (PIMS 4197)	00079912	Protección de la biodiversidad	2011	2021	\$1,825,600	\$1,819,698	NIM	GEN1
00095725	Gestión sostenible de los ecosistemas - Amazonia	00099776	Gestión sostenible de los ecos	2016	2023	\$3,287,990	\$2,904,426	NIM	GEN2
00069765	Gestión del Conocimiento en Cambio Climático	00084142	Conocimiento Cambio Climático	2012	2019	\$50,139	\$47,232	DIM	GEN0
00109765	Acceso al agua en el departamento del Beni	00109003	Acceso al agua en el departame	2018	2021	\$694,269	\$483,469	DIM	GEN1
00075509	Fortalecimiento de la Primera Respuesta y Atención a Emergencias en Bolivia para un mejor servicio a la población	00087369	Primera Respuesta	2013	2019	\$501,606	\$495,783	DIM	GEN1
00059962	Self-assessment for the preparation III National Communication	00075242	Bolivia Self-assessment	2010	2019	\$21,321	\$21,321	NIM	GEN0
00086259	Environmental Governance for Sustainable Mining governance	00093554	Environmental Governance for S	2014	2023	\$15,008	\$14,993	DIM	GEN1
00125598	Promesa del Clima - Bolivia	00119917	Revision NDC	2020	2021	\$429,990	\$222,292	DIM	GEN1
00087233	Gestión Integrada de los Recursos Hídricos en el Sistema Titicaca-Desaguadero-PoopoSalar de Coipasa (Cuencas Perú-Bolivia)	00094336	Rec Hidricos Lago Titicaca	2016	2022	\$1,392,667	\$1,267,041	NIM	GEN1
00102811	Apoyo a la recuperación sequía El Niño 2015-2016	00104727	Apoyo a la Sequía para la recu	2017	2021	\$18,600	\$18,122	DIM	GEN0
00113823	Reporte Nacional Degradación Neutral de Suelos	00112057	Reporte Nacional de Degradació	2019	2019	\$63,000	\$0	NIM	GEN2
00122501	Recuperación Post Incendios Chiquitania	00118052	Plan Recuperación	2019	2021	\$100,000	\$82,158	DIM	GEN1
00122501	Recuperación Post Incendios Chiquitania	00118208	Laboratorios de recuperacion p	2019	2021	\$120,894	\$99,506	DIM	GEN1
00101032	Programa de Pequeñas Donaciones - Bolivia OP6	00103738	Programa de Pequeñas Donacione	2017	2021	\$4,050,383	\$2,912,294	OTHERS	GEN2
00115405	Fortalecimiento de la resiliencia de la población del Altiplano Sur del Departamento de Oruro	00113029	Resiliencia Oruro Sur	2019	2021	\$356,155	\$284,504	DIM	GEN2
Sub Total Outcome 2						\$13,046,772	\$10,770,981		
OUTCOME 3: Contributions to the effective exercise of the individual and collective rights of indigenous native peasant farmers and Afro-descendent peoples and nations, consistent with their own institutions, knowledge, norms and procedures, in the framework of the intercultural democracy for living well.									

00087236	Fortalecimiento Estado Plurinacional Autonomico	00094339	Apoyo GAIOC	2016	2021	\$1,638,637	\$1,571,950	DIM	GEN2
00097829	Fortalecimiento del Tribunal Supremo Electoral	00101407	Fortalecimiento del Tribunal S	2016	2019	\$71,625	\$71,625	DIM	GEN2
Sub Total Outcome 3						\$1,710,261	\$1,643,575		
Total						\$68,535,302	\$59,116,899		

Fuente: Datos de 2018, 2019, 2020 y 2021 de UNDP Power BI del dia 2 March 2022

ANEXO 4. Documentación consultada

Además de los documentos que se mencionan a continuación, el equipo de evaluación examinó los documentos del proyecto, los informes anuales del proyecto, los informes de revisión intermedia, los informes de evaluación final y otros documentos del proyecto. También se buscó en los sitios web de muchas organizaciones relacionadas, incluidas las de las organizaciones de la ONU, los departamentos gubernamentales de Bolivia, las oficinas de gestión de proyectos y otras.

Aliaga, L. J., y Aguilar, T. (2009). *The Climate Change Effects on the Agricultural Sector of Bolivia*. Documento de Trabajo 5/2009. La Paz, Bolivia: Instituto de Investigaciones Socioeconómicas (IISEC), Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

Aliaga, L. J. (2020). Efectos del cambio climático sobre el sector agrícola en Bolivia. Manuscrito no publicado. La Paz, Bolivia: Academia Boliviana de Ciencias Económicas (ABCE).

Arenas, C. J. (2014). *La economía del cambio climático en Bolivia: Impactos de eventos extremos sobre infraestructura y producción agropecuaria*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Banco Interamericano de Desarrollo.

Andersen, E. L. (2009). *Cambio Climático en Bolivia: Impactos sobre Bosque y Biodiversidad*. La Paz, Bolivia: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Banco Interamericano de Desarrollo.

Bernal, E., Muriel, H. B., y Olivarez, G. (2014). *Pobreza, ingresos laborales y trabajo en Bolivia*. Serie Documentos de Trabajo sobre Desarrollo No. 09/2014. La Paz, Bolivia: Fundación INESAD.

Banco Mundial (2021). Datos de Doing Business [base de datos]. Recuperado el 30 de junio de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data>

ENDE- Empresa Nacional de Electricidad Bolivia (2016). Memoria anual 2016. La Paz, Bolivia: ENDE Corporación.

EPB - Estado Plurinacional de Bolivia (2013). *Agenda Patriótica 2025*. La Paz, Bolivia: Ministerio de Comunicación.

EPB - Estado Plurinacional de Bolivia (2015). *Plan de Desarrollo Económico y Social del Estado Plurinacional de Bolivia en el Marco del Desarrollo Integral para Vivir Bien 2016-2020*. La Paz, Bolivia: Ministerio de Planificación del Desarrollo.

EPB –Estado Plurinacional de Bolivia y ONU Bolivia (2017). *Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018-2022*. La Paz, Bolivia: ONU Bolivia.

INE - Instituto Nacional de Estadística (2013). *Anuario Estadístico 2013*. La Paz, Bolivia: Ministerio de Planificación del Desarrollo.

Muriel, H. B., Fernández, M. (2014). ¿Es Posible Construir Beneficios Mutuos entre Comunidades y Empresas Mineras? En ILAIPP (Eds.), *América Latina hacia la Inclusión Social: Avances, Aprendizajes y Desafíos*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Iniciativa Latinoamericana para la Inclusión Social (ILAIPP).

Muriel, H. B., y Vera C. H. (2015). *Cycles versus trends: the effects of economic growth on earnings in Bolivia*. Documentos de Trabajo sobre Desarrollo No 08/2015. La Paz, Bolivia: Fundación INESAD.

Muriel, H. B. (2018). *¿Cuáles son los principales problemas del clima de negocios en Bolivia?* Blog de la Serio Desarrollo sobre la Mesa. La Paz, Bolivia: Fundación INESAD.

Naciones Unidas (2017a). *Documento Programa de País del Estado Plurinacional de Bolivia (2018-2022)*. Nueva York, Estados Unidos: Executive Board of the United Nations Development Programme, the United Nations Population Fund and the United Nations Office for Project Services.

Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K., & Bourne, M. (1997). Designing performance measures: A structured approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 17(11), 1131-1152.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(12), 1228-1263.

Paz, O., Tejada, F., Díaz, S., y Arana, I. (2010). *Vulnerabilidad de los medios de vida ante el cambio climático en Bolivia*. La Paz, Bolivia: Liga de Defensa del Medio Ambiente (LIDEMA).

PNCC – Programa Nacional de Cambios Climáticos (2009). *Segunda Comunicación Nacional del Estado Plurinacional de Bolivia ante la Convención Marco de las Naciones Unidas frente al cambio climático*. La Paz, Bolivia: Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (s.f.). *Revisión de la Incorporación del Enfoque de Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres en la Cartera Programática de PNUD Bolivia*. Manuscrito no Publicado. La Paz, Bolivia: PNUD.

PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019a). *Apoyo en el análisis de políticas públicas integrales en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PDES)*. La Paz, Bolivia: PNUD.

PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019b). *Remisión de Acuerdo Bo 3 ONU-Habitat – PNUD Bolivia*. La Paz, Bolivia: PNUD.

Ministerio de Salud, PNUD-Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y Banco Mundial (2020). *Informe final: Fortalecimiento de la capacidad de respuesta del Estado Plurinacional de Bolivia para la emergencia del COVID-19*. La Paz, Bolivia: PNUD.

PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y ASOBAN- Asociación de Bancos Privados de Bolivia (2020). *Informe final de Rendición de Cuentas: Contribución del Sector Privado para la Respuesta a la Covid-19*. La Paz, Bolivia: PNUD.

PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y BBV- Bolsa Boliviana de Valores (2020). *Informe final de Rendición de Cuentas: Cooperación del Mercado de Valores Boliviano para la Respuesta al Covid-19 en Beni*. La Paz, Bolivia: PNUD.

PNUD- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y Coca Colca (2020). *Carta de Acuerdo*. La Paz, Bolivia: PNUD.

Muriel, H. B. y Jemio L. C. (2016). Cálculo del gasto público en programas no contributivos en Bolivia. Manuscrito no Publicado. La Paz, Bolivia: Banco Interamericano de Desarrollo.

Ministerio de Planificación del Desarrollo (2020). Plan de Generación de Empleos [página oficial del programa]. Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://plandeempleo.bo>

Orías R. (2015), *Reforma judicial en Bolivia: Elementos para el diagnóstico y desafíos*. FES/ILDIS: La Paz, Bolivia.

Ramírez, E. (2013). *Inventario de glaciares, cuerpos de agua y bofedales de la Cordillera Real de Bolivia*. La Paz, Bolivia: Ministerio de Medio Ambiente y Agua.

Velásquez-Castellanos, I., y Torres, C. L. (2019). Pobreza, Desigualdad y movilidad social (1996-2018). En B. Muriel H. e I. Velásquez-Castellanos (Coord.), *Evaluación de la economía y del desarrollo en Bolivia: avances, retrocesos y perspectivas* (pp. 73-92). La Paz, Bolivia: Fundación KAS, Fundación INESAD y Plural Editores.

World Health Organization (2021). *Global tuberculosis report 2021*. Geneva.

ANEXO 5. Personas consultadas

Academia

VILLEGAS, Héctor, Director Instituto de Investigaciones Forestales (INIF) / Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM)

Beneficiarios

ARCE MENDOZA, Beatriz, Ex Alcaldesa Gobierno Autónomo Municipal de Guaqui

BAPTISTA, Rosario, Vocal del Tribunal Supremo Electoral

RUIZ, Maria Angelica, Vocal del Tribunal Supremo Electoral

VARGAS, Francisco, Vocal del Tribunal Supremo Electoral

ALARCON, Florencio, Autonomía indígena originario campesina de Rajaypampa

CARAICA, Ronald, Autonomía indígena originario campesina de Charagua

Donantes y socios bilaterales

AMARAL, Emanuel, Jefe de Cooperación, Delegación de la Unión Europea en Bolivia

BORDA, Rebeca, Oficial de Programas Igualdad y Derechos Humanos, Embajada de Suecia

GLEKIN, Jeff, Embajador del Reino Unido en Bolivia

MAUDERLI, Ueli, Jefe de Cooperación y Embajador Adjunto, Embajada de Suiza

MOSER, Eliane, Consejera y Jefe de Cooperación, Embajada de Canada

PEREIRA, Jose Luis, Oficial nacional de Programas de la Cooperación Suiza, Embajada de Suiza.

RIOBO, Alba, Oficial de Programas, Delegación de la Unión Europea en Bolivia

SANCHIS, Africa, Responsable Programa de gobernabilidad, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)

Gobierno de Bolivia

AMPUERO, Eliana, Viceministra de Turismo

ARISPE, Sergio, Consultor Medio Ambiente, Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia

BALDERRAMA, Marco, Responsable de Conflictos, Ministerio de Gobierno

BAZAN Alberto, Exdirector Parque Nacional ANMI OTUQUIS

BRUN, Nicolayeb, Coordinador Programa GEF Amazonia - APMT

ENCINAS, Daniel, Responsable del Programa Departamental de Tuberculosis en Santa Cruz

GARRADO, Gummer, Responsable del Programa Departamental de Malaria SEDES Pando

HERRERA, Magin, Viceministro de Medio Ambiente, Biodiversidad y Cambios Climáticos y Gestión y Desarrollo Forestal

LERO, Toribia, Presidenta de la Comisión de Naciones y Pueblos Indígena Originario Campesino, Culturas e Interculturalidad de Diputados de la Asamblea Legislativa Plurinacional

PACHECO, Diego, Asesor Senior en Cambio Climático, Vicepresidencia del Estado Plurinacional de Bolivia

PEÑA, Claudia, Directora General de Prevención y Eliminación de toda Forma de Violencia en Razón de Género y Generacional, Ministerio de Justicia

PONCE, Angélica, Directora del Mecanismo Conjunto Autoridad Plurinacional de la Madre Tierra

TERCERO, Gloria, Responsable de M&E Programa Departamental Tuberculosis en Santa Cruz

Organizaciones sin ánimo de lucro y sociedad civil

AGUILAR, Oscar, Programa Pequeñas Donaciones, Ayuda en Acción

VIDES, Roberto, Director Ejecutivo, Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano

Sector privado

SOSSA, Lucia, Coordinadora de la Red Pacto Global en Bolivia

VELASCO, Carmen Lucía, Banco de desarrollo productivo

Agencias ONU

ALARCÓN, Karina, Oficial de Coordinación, Monitoreo y Evaluación, Oficina de la Coordinadora Residente

KINOSHITA, Rinko, Representante Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)

MORALES, Alma, Representante Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud (OPS/OPM)

NODA, Rosse, Oficial a cargo, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

RAMIREZ, Rafael, Representante Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

SOTTOLI, Susana, Coordinadora Residente de Naciones Unidas en Bolivia

ZAMORA, Belen, Coordinadora de programas, Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres (ONU Mujeres)

PNUD

ABREU, Fernanda, Asesora Principal Electoral (CTA), Proyecto Cultura de la paz y fortalecimiento del Órgano Electoral Plurinacional

ÁLVAREZ, Rina, Asociada de adquisiciones, PNUD Bolivia

ARAMAYO, Fernando, Coordinador de Programa, PNUD Bolivia

ÁVILA ZEGARRA, Gricel, Coordinadora Senior de Proyectos - Área de Desarrollo Socioeconómico, PNUD Bolivia

BUSTILLO, Marcos, Programme, Monitoring & Evaluation Specialist UNDP - GFATM

CALDERÓN, Percy, Asesor Técnico en Salud, PNUD Bolivia

CARRASCO FERRUFINO, Gabriela, Coordinadora Técnica de Proyectos de Desarrollo Socioeconómico, PNUD Bolivia

CARVALLO, Daniel, Gestor Técnico para la Coordinación Trinacional Proyecto Qhapaq Ñan

CASTILLO, Juan Pablo, Especialista de Monitoreo, Evaluación y Gestión del Conocimiento

CHAIN, Rocío, Oficial de Programa, Área de Ambiente, PNUD Bolivia

ELIO, Daniela, Asociada de Finanzas PNUD Bolivia

FIGUEROA, Milenka, Investigadora, PNUD Bolivia

FLORES, Richard, Coordinador Fondo Mundial, PNUD Bolivia

FUNES, Dennis, Representante Residente Adjunto del PNUD en Bolivia

GARCÍA, Alberto, Coordinador de Proyecto, Proyecto Cultura de la paz y fortalecimiento del Órgano Electoral Plurinacional.

GARCIA, Fernando, Analista sociopolítico, PNUD Bolivia

LARA, Danna, Coordinadora del Proyecto Gestión Integrada de los Recursos Hídricos del sistema endorreico Titicaca - Desaguadero - Poopó - Salar de Coipasa

LEDEZMA, Cecilia, Operations Coordinator a.i., PNUD Bolivia

LEFRANCOIS, Fabien, Especialista en Políticas, Equipo Apoyo Oficinas País UNDP-GFATM

MENDOZA, Blanca, Coordinadora – Políticas públicas y servicios de cuidado, PNUD Bolivia

MERMET, Luciana, Representante Residente del PNUD en Bolivia

NARDINI, Francesca, Partnership advisor Deep Transformation, PNUD Oficina Regional para América Latina y el Caribe

OCAMPO, Milenka, Investigadora, PNUD Bolivia

PUIG ESCAMILLA, Xavier, Consultor Técnico en Planificación estratégica y monitoreo de proyectos, PNUD Bolivia

SALAS, Ruben, Gerente Nacional de Programas GEF-PPD/PNUD

SÁNCHEZ, Sara, GSSU PNUD - Operations Coordinator, PNUD Bolivia

SUAREZ TRAVERSO, Diego Alberto, Jefe de Experimentación, PNUD Bolivia

VALDES, Cynthia, Country Specialist, PNUD Oficina Regional para América Latina y el Caribe

VESTER HALDRUP, Soren, Innovation Lab, UNDP

VICENTE, Nágera, Especialista en Comunicación y Abogacía, PNUD Bolivia

ANEXO 6. Matriz de indicadores del Programa de País

Outcome Indicator	Outcome Baseline	Outcome Target: 2022	Outcome Indicator Status/Progress		
			2018	2019	2020
Outcome 1: State institutions have designed and implemented efficient and effective policies that promote non-violent coexistence with equitable access to quality justice, citizen security, and sectoral public services, with permanent dialogue and the effective participation of a more empowered civil society.					
<p>OC1 i1.1</p> <p>Extreme poverty rate</p>	<p>Baseline extreme poverty rate: 16.8% (2015) 16%</p> <p>Baseline female-headed households: 22.8% (2015)</p> <p>Baseline urban households: 9.3% (2015)</p> <p>Baseline rural households: 33.3% (2015)</p> <p>Baseline indigenous: 26.8% (2015)</p>	<p>Target extreme poverty rate: 9.5% 9%</p> <p>Target female-headed households: 9.5%</p> <p>Target urban households: 9%</p> <p>Target rural households: 10%</p> <p>Target indigenous: 10%</p>	<p>Extreme poverty rate: 16%</p>	<p>Extreme poverty rate: 15.2%</p>	<p>Extreme poverty rate: 16.8%</p>
<p>OC1 i1.2</p> <p>Moderate poverty rate</p>	<p>Baseline moderate poverty rate: 38.68% (2015) 38%</p> <p>Baseline female-headed households: 42.1% (2015)</p> <p>Baseline urban households: 31% (2015)</p> <p>Baseline rural households: 55% (2015)</p> <p>Baseline indigenous: 49.9% (2015)</p>	<p>Target moderate poverty rate: 15%</p> <p>Target female-headed households: 15%</p> <p>Target urban households: 20%</p> <p>Target rural households: 25%</p> <p>Target indigenous: 25%</p>	<p>Moderate poverty rate: 36%</p>	<p>Moderate poverty rate: 34.6%</p>	<p>Moderate poverty rate: 36.1%</p>

OC1 i1.3 Percentage of judgments made in relation to criminal trials initiated	Baseline percentage of judgments made in relation to criminal trials initiated (2014): 18% 12%	Target percentage of judgments made in relation to criminal trials initiated: 36% 25%	Percentage of judgments made in relation to criminal trials initiated: 13%	Percentage of judgments made in relation to criminal trials initiated: 15%	16% (Not included in the Corporate Planning System)
OC1 i1.4 Percentage of people in prison with pre-trial detentions over total number of imprisoned people	Baseline percentage of people in prison with pre-trial detentions over total number of imprisoned people: 68% (2016)	Target percentage of people in prison with pre-trial detentions over total number of imprisoned people: 49%	Percentage of people in prison with pre-trial detentions over total number of imprisoned people: 67%	Percentage of people in prison with pre-trial detentions over total number of imprisoned people: 60%	65% (Not included in the Corporate Planning System)
OC1 i1.5 Malaria Annual Parasitological Index (API), number of cases per 1,000 inhabitants	Baseline women: 0.62 (2014) Baseline men: 1.01 (2015) 1.5	Target women: 0.29 (2019) Target men: 0.48 (2019)	Malaria Annual Parasitological Index (API), number of cases per 1,000 inhabitants: 1.36	Malaria Annual Parasitological Index (API), number of cases per 1,000 inhabitants: 1.53	Malaria Annual Parasitological Index (API), number of cases per 1,000 inhabitants: 2.75
OC1 i1.6 Tuberculosis incidence rate (per 100,000 inhabitants)	Baseline women: 27.6 (2014) Baseline men: 43.2 (2014) 69.3	Target women: 21.2 (2019) Target men: 33.1 (2019) 65.9	Tuberculosis incidence rate (per 100,000 inhabitants): 65.14	Tuberculosis incidence rate (per 100,000 inhabitants): 65.7	Tuberculosis incidence rate (per 100,000 inhabitants): 70.33
Output Indicator	Output Baseline	Output Target: 2022	Output Status/Progress		
			2018	2019	2020
Output 1.1. Selected public institutions have shown innovation and have designed evidence-based policies to further poverty reduction and protect recent social achievements.					
OP1.1 - i1 Number of policy analysis products used by the Government for the formulation of employment, fiscal or social protection interventions	Baseline 2017-2018: 0	Target: 10	3	6	8 (Not included in the Corporate Planning System)

OP1.1 - i2 Percentage of progress in the implementation of the monitoring and evaluation subsystem to the Economic and Social Development Plan	Baseline 2017-2018: 0%	Target: 100%	10%	40%	60 (Not included in the Corporate Planning System)
Output 1.2. State entities have identified strategies to strengthen their planning processes on the basis of more integral development approaches.					
OP1.2 - i1 Number of territorial development plans that address poverty reduction from an integral perspective and a multidimensional manner	Baseline 2017-2018: 0	Target: 10	1	5	11 (The Corporate Planning System shows 10)
Output 1.3. New management models are implemented in the justice system to improve the quality and efficiency of its services.					
OP1.3 - i1 Number of offices of court administration established in the departmental justice courts	Baseline: 0	Target: 4	0	1	1 (Not included in the Corporate Planning System)
Output 1.4. Competent institutions have reduced the impact of criminal phenomena.					
OP1.4 - i1 Number of criminal policies and preventive and integral citizen security plans, designed and approved by public entities	Baseline: 0 (2016)	Target: 4 (2022)	0	1	1 (Not included in the Corporate Planning System)
Output 1.5. Increased capacity of the national (health) programmes and their stakeholders to take effective prevention, diagnosis and treatment actions for malaria and tuberculosis.					
OP1.5 - i1 Number of municipalities that carry out health surveillance under Ministry of Health	Baseline: 0 (2016)	Target: 19	19	19	19
OP1.5 - i2 Number of departmental laboratories that have been accredited to biosecurity level II	Baseline: 1 (2016)	Target: 10 (2022)	1	0	7 (The Corporate Planning System shows 4)

OP1.5 – i3 Number of GFATM grants administered by UNDP that meet or exceed expectations	Baseline: 1 (2017)	Target: 2 (2019)	1	2	2
Output 1.6. National programme stakeholders implement a comprehensive and timely information system in conformity with national policies and in the framework of the National Health Information System (SUIS).					
OP1.6 - i1 Health facilities report regularly and complete information to SUIS.	Baseline 2017-2018: 0%	Target 2011: 90%	90%	90%	100% (Not included in the Corporate Planning System)
Outcome Indicator	Outcome Baseline	Outcome Target: 2022	Outcome Indicator Status/Progress		
			2018	2019	2020
OUTCOME 2: Strengthened productive systems that are sustainable, resilient, inclusive and equitable, that guarantee food and nutritional security and sovereignty, based on decent work, technological development, and strengthening of a plural economy, conserving and improving the functions of Mother Earth: water, soil, forests, and biodiversity, in the context of the living systems.					
OC2 i2.1 Percentage of autonomous territorial entities (ETAs) that implement management models for sustainable living systems that incorporate climate change adaptation and risk management measures	Baseline 2017-2018: 0%	Target: 10%	1%	4%	10%
OC2 i2.2 Number of productive organizations that implement comprehensive and equitable management models for sustainable, technologically innovative, and eco-efficient, scalable productive and industrial ventures that incorporate climate change adaptation measures	Baseline 2017-2018: 9	Target: 127	23	47	88 (Not included in the Corporate Planning System)

OC2 i2.3 Number of disaster response actions that increase the resilience of the affected communities	Baseline 2017-2018: 0	Target: 5	0	1	5
Output Indicator	Output Baseline	Output Target: 2022	Output Indicator Status/Progress		
			2018	2019	2020
Output 2.1. Risk reduction and climate adaptation actions are part of the planning and investment decisions of national and subnational governments.					
OP2.1 - i1 Number of risk reduction and climate change-related indicators included in the national integral planning system	Baseline 2017-2018: 3	Target: 8	3	4	4
OP2.1 - i2 Number of subnational governments that have included risk reduction and climate change action in their annual budgets	Baseline 2017-2018: 0	Target: 20	0	1	11
Output 2.2. Sustainable livelihoods implemented by selected local communities (within the office portfolio) living in fragile ecosystems.					
OP2.2 - i1 Number of community-based productive organizations, living in the buffer zones of natural parks or in original indigenous land, that implement productive projects that support conservation and biodiversity	Baseline 2017-2018: 27	Target: 50	48	10	41
Output 2.3. The national comprehensive first-response system (to emergencies and disasters) is fully operational.					
Number of first response teams that apply protocols and procedures from the Bolivian incident command system	Baseline 2017-2018: 5	Target: 30	0	2	2

Output 2.4. Bolivia complies with its climate change convention reporting obligations.					
Number of national communications to the United Nations Framework Convention on Climate Change	Baseline 2017-2018: 2	Target: 4	2	0	1
Outcome Indicator	Outcome Baseline	Outcome Target: 2022	Outcome Indicator Status/Progress		
			2018	2019	2020
Outcome 3: Contributions to the effective exercise of the individual and collective rights of indigenous native peasant farmers and Afro-descendent peoples and nations, consistent with their own institutions, knowledge, norms and procedures, in the framework of the intercultural democracy for living well.					
OC3 i3.1 Number of norms and regulations regarding the structure and organization of indigenous autonomous governments approved	Baseline 2017-2018: 0	Target: 3	3	4	4 (Not included in the Corporate Planning System)
OC3 i3.2 Number of public policy proposals discussed in participatory spaces of intercultural dialogue	Baseline 2017-2018: 0	Target: 4	1	4	4 (Not included in the Corporate Planning System)
Output Indicator	Output Baseline	Output Target: 2022	Output Indicator Status/Progress		
			2018	2019	2020
Output 3.1. Indigenous autonomous governments have built institutional and public management capacity and increased their coordination with national institutions to exercise their right to self-determination.					
OP3.1 - i1 Number of territorial development plans (Planes de Gestión Territorial Comunitaria) prepared in a participatory manner for indigenous autonomies	Baseline 2017-2018: 0	Target: 3	3	3	4

OP3.1 – i2 Number of public administration and control tools (budget, asset management, treasury) prepared in autonomous indigenous governments	Baseline 2017-2018: 0	Target: 6 tools in 3 indigenous governments	3	4	6
OP3.2 – i3 Number of public policy proposals designed by women in indigenous autonomies to strengthen their political, economic, social and cultural rights	Baseline 2017-2018: 0	Target: 3	1	3	3
OP3.2 – i4 Percentage of women exercising leadership roles in the different branches of indigenous governments	Baseline 2017-2018: 0%	Target: 50%	20%	30%	30%

Data Source: IRRF_CPD_SP_Indicators

Date: November 29th, 2021

*Baseline and Target, **in bold light blue** are data adapted from IRRF Website (different from the one in the original CPD)*

ANEXO 7. Teorías de Cambio del Programa

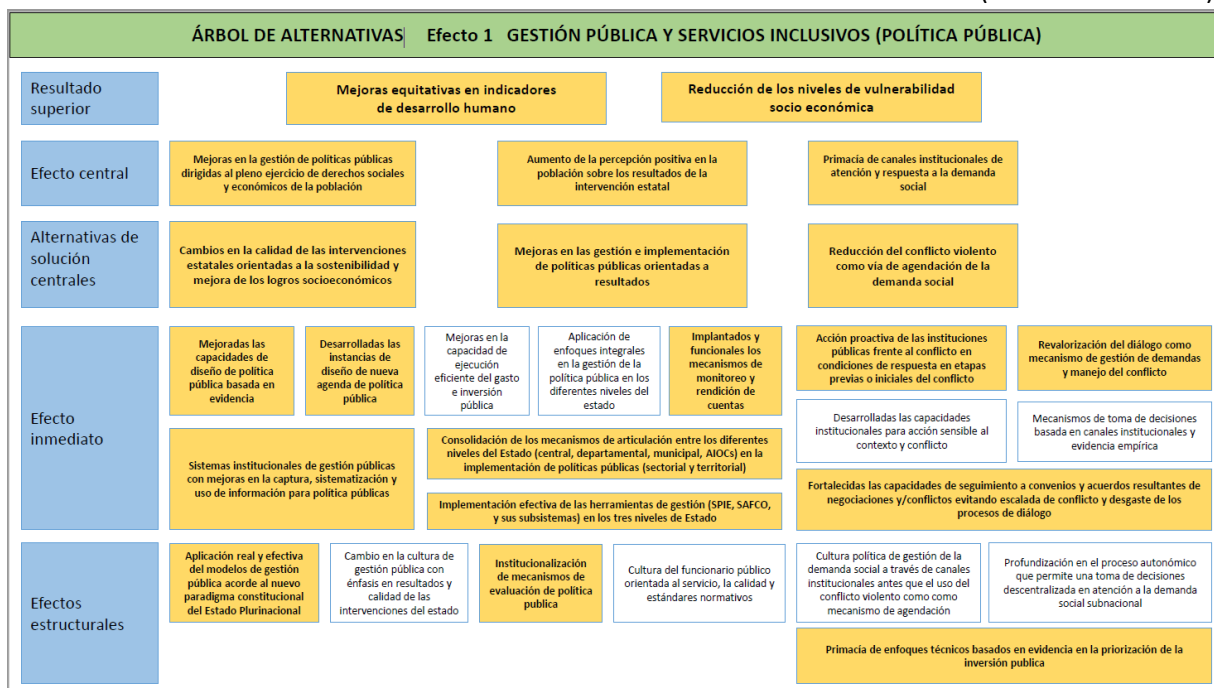
Este anexo presenta las diferentes teorías del cambio desarrolladas por la oficina de país y el análisis de consistencia desarrollado por el equipo de evaluación como parte del ICPE.

Las teorías del cambio desarrolladas por la Oficina de País fueron las siguientes:

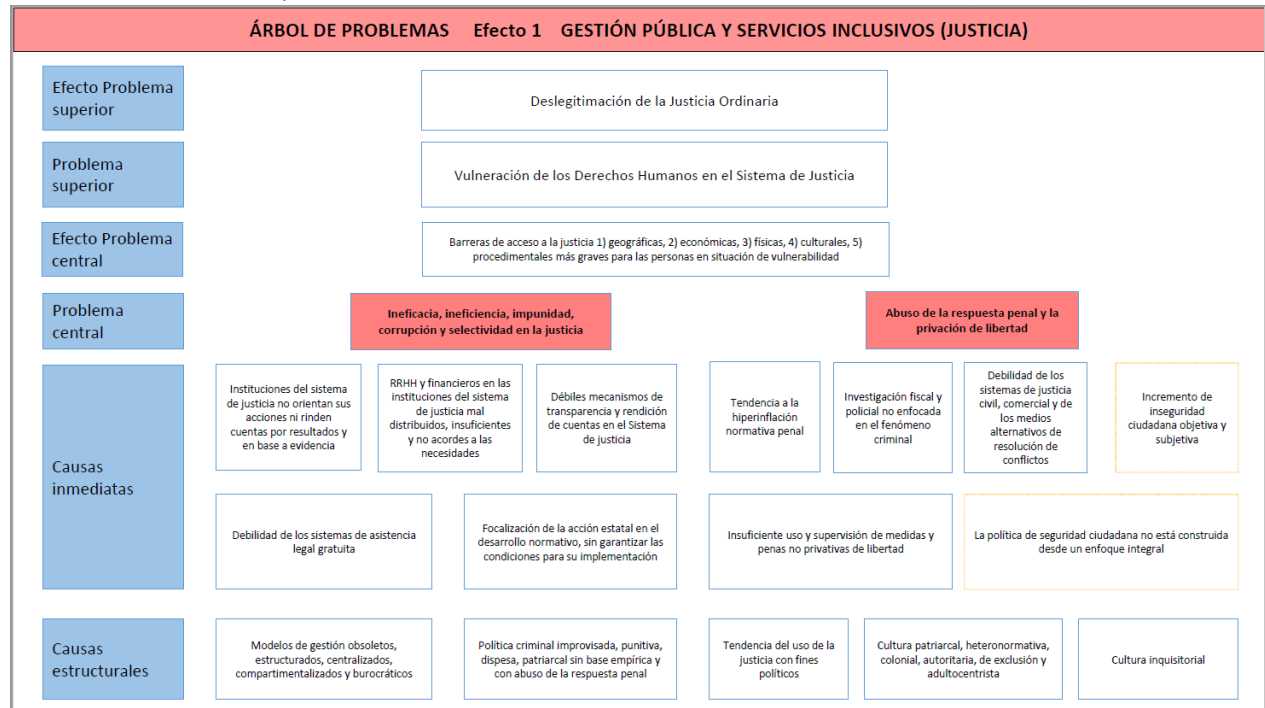
Resultado 1 - Árbol de problemas - GESTIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS INCLUSIVOS (POLÍTICA PÚBLICA)



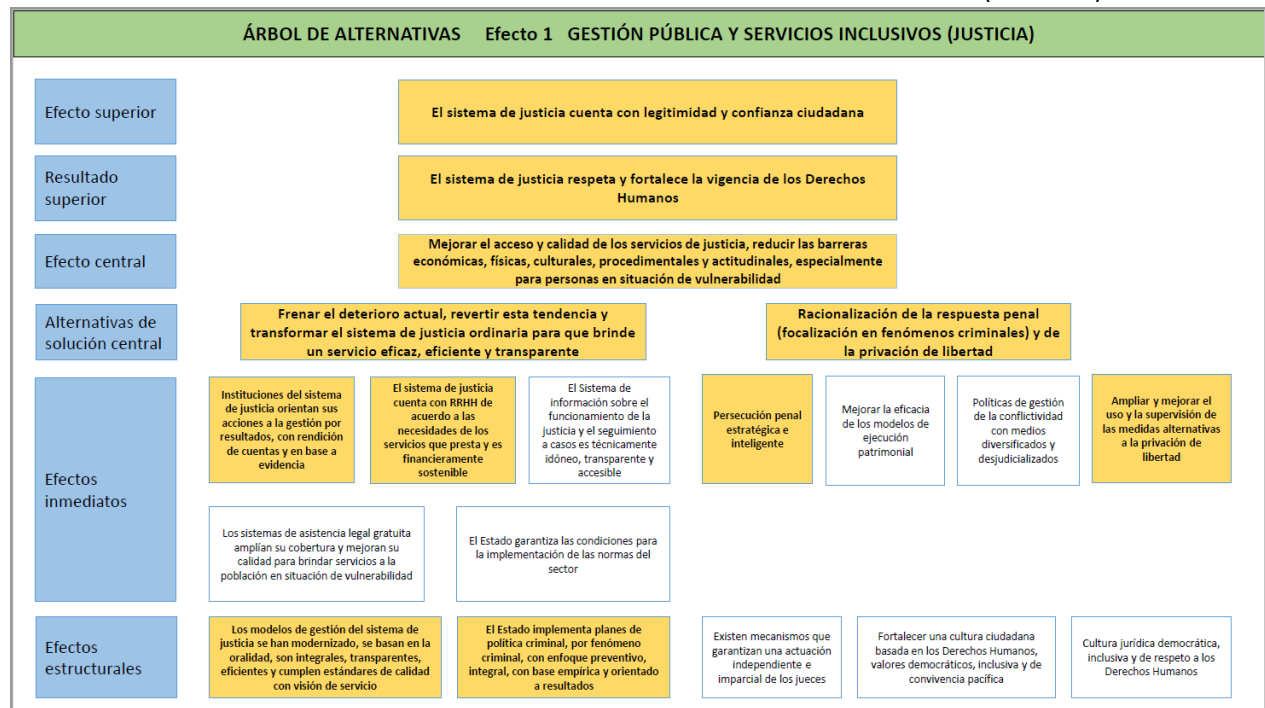
Resultado 1 - Árbol de alternativas - GESTIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS INCLUSIVOS (POLÍTICA PÚBLICA)



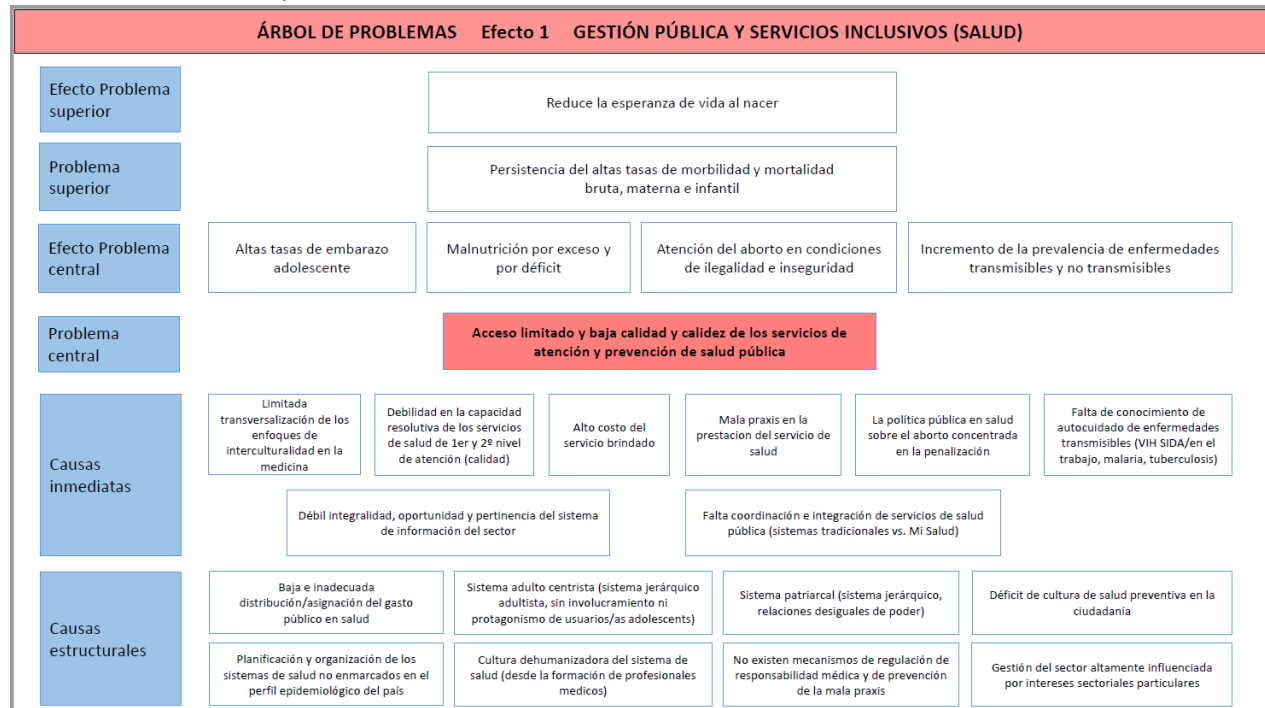
Resultado 1 - Árbol de problemas - GESTIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS INCLUSIVOS (JUSTICIA)



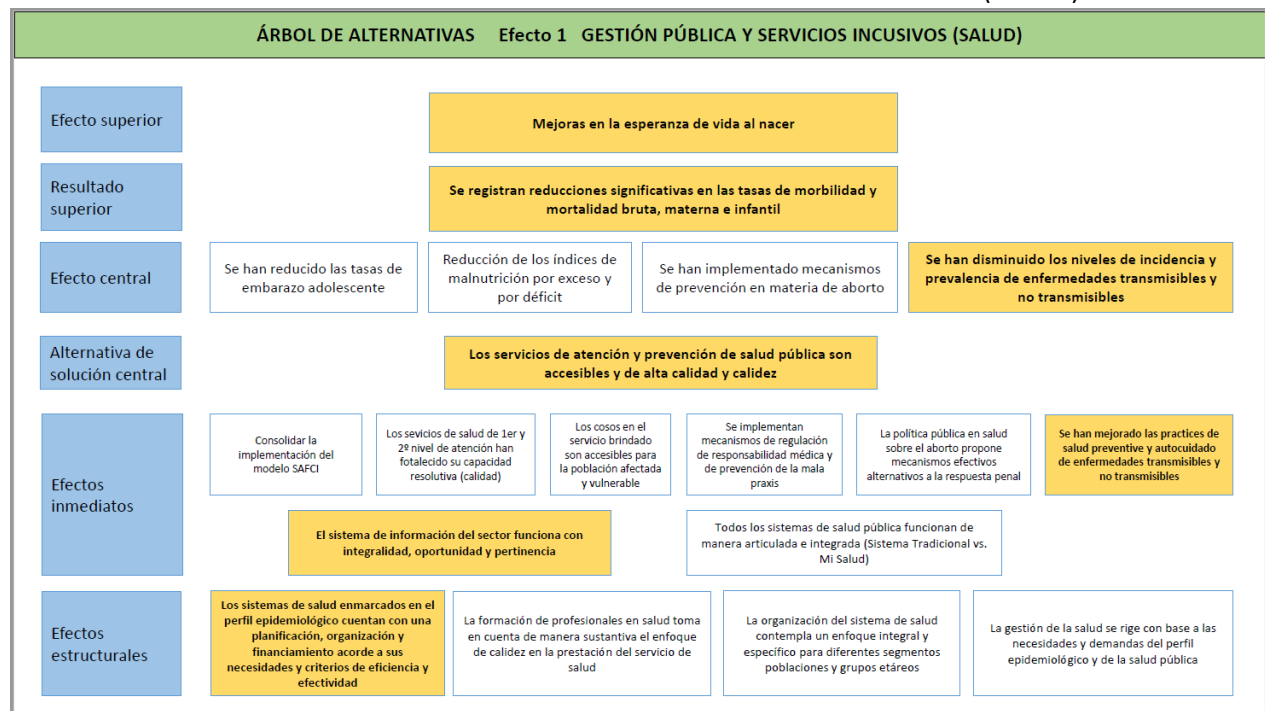
Resultado 1 - Árbol de alternativas - GESTIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS INCLUSIVOS (JUSTICIA)



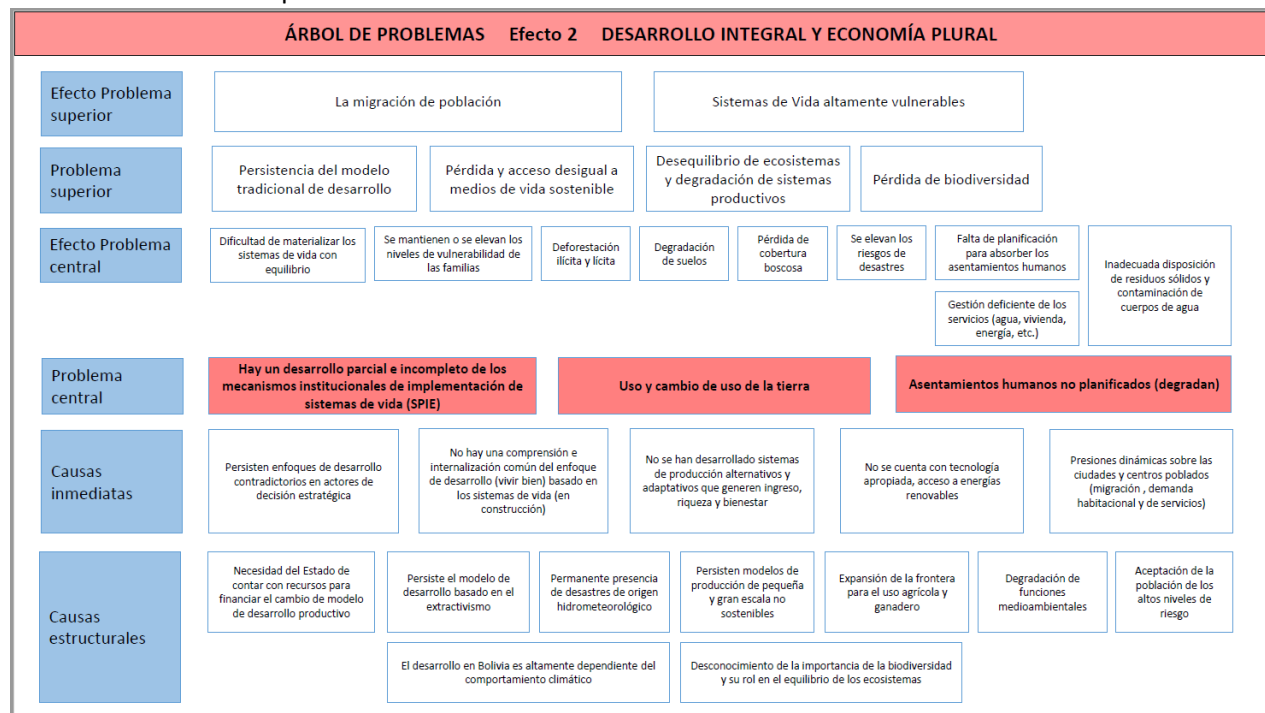
Resultado 1 - Árbol de problemas - GESTIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS INCLUSIVOS (SALUD)



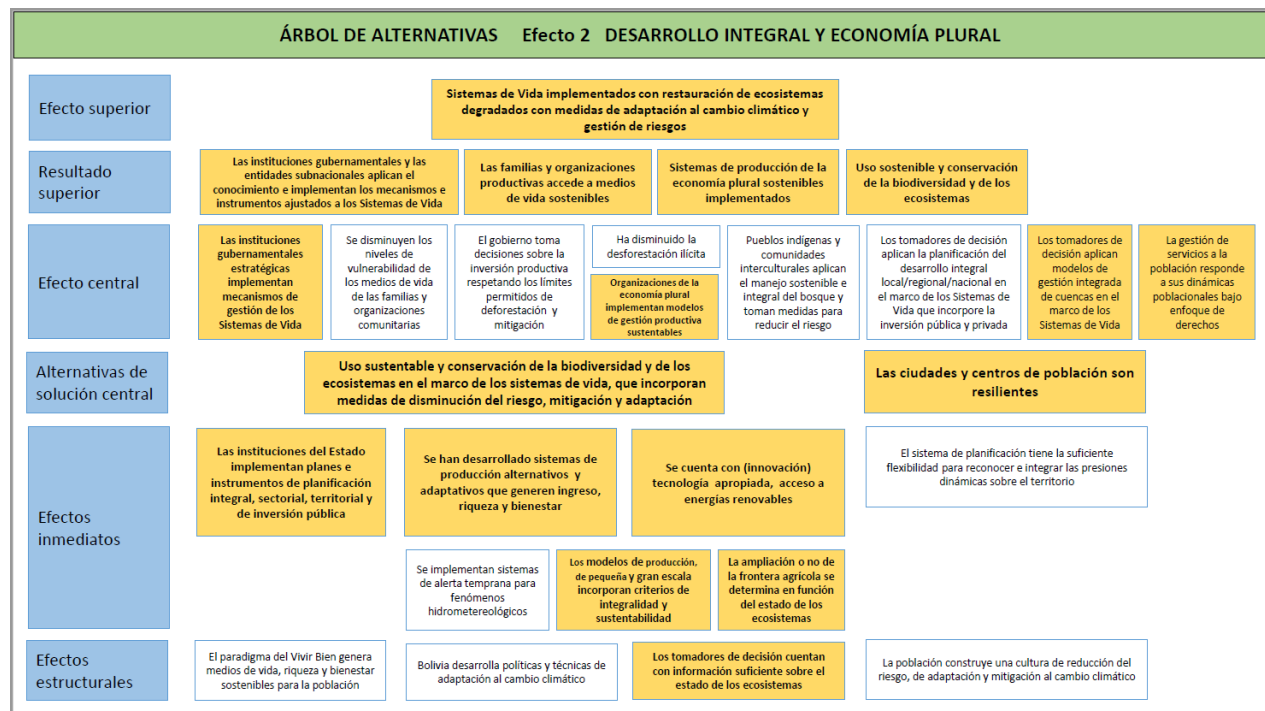
Resultado 1 - Árbol de alternativas - GESTIÓN Y SERVICIOS PÚBLICOS INCLUSIVOS (SALUD)



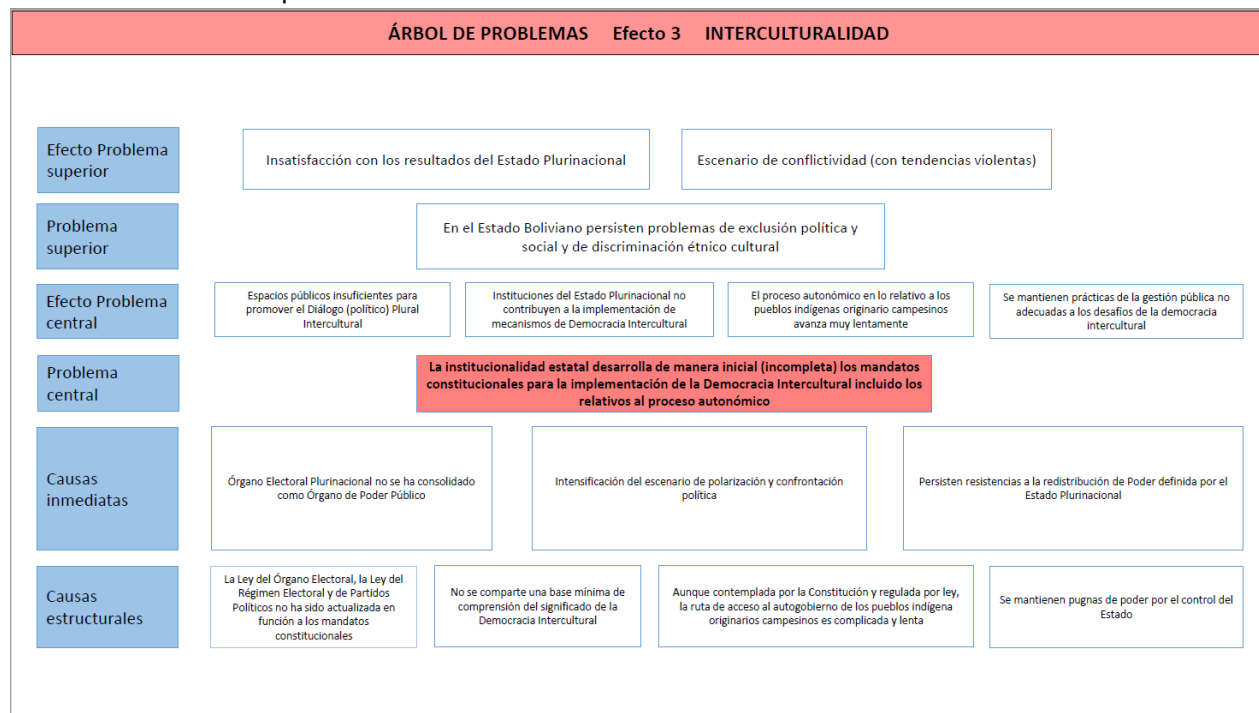
Resultado 2 - Árbol de problemas - DESARROLLO INTEGRAL Y ECONOMÍA PLURAL



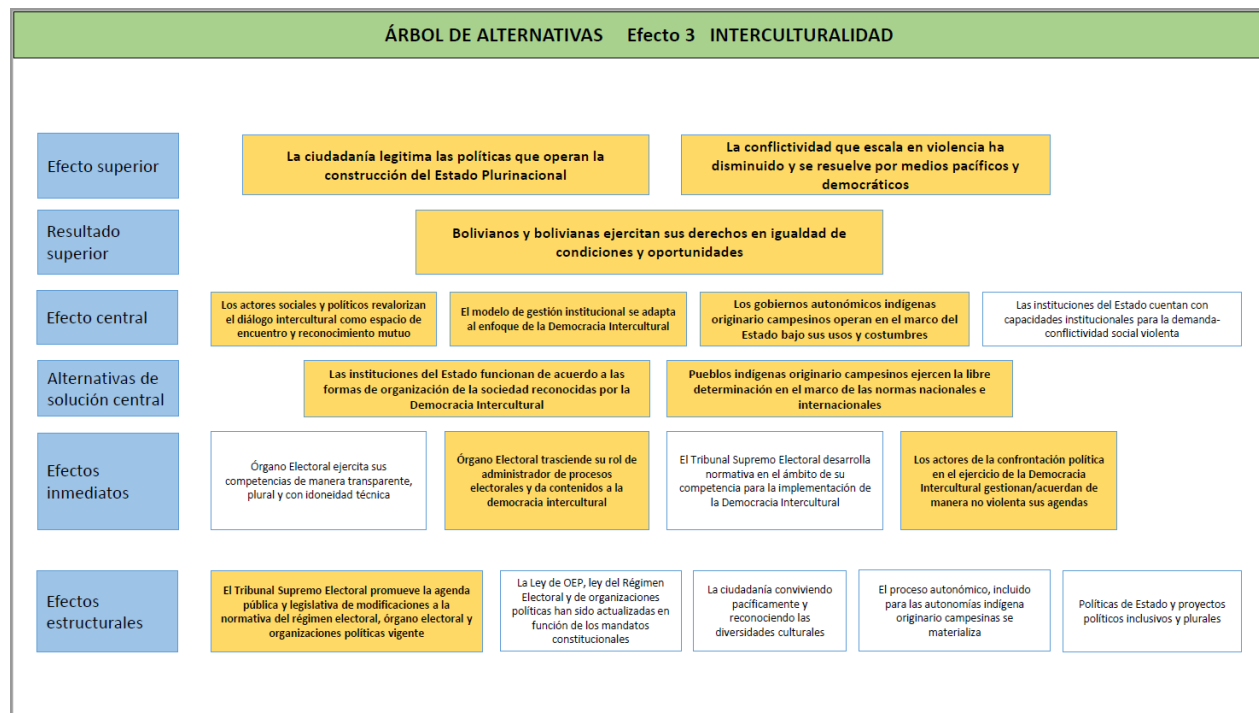
Resultado 2 - Árbol de alternativas - DESARROLLO INTEGRAL Y ECONOMÍA PLURAL



Resultado 3 - Árbol de problemas - INTERCULTURALIDAD



Resultado 3 - Árbol de alternativas - INTERCULTURALIDAD



Análisis de las teorías del cambio (TdC) del Programa:

Análisis de Consistencia de la Teoría de Cambio

La consistencia de la TdC ha sido analizada tomando en cuenta los siguientes pasos metodológicos:

- **Paso 1:** Analizar el árbol de problemas desde un enfoque lógico causal. Esto quiere decir que, de acuerdo a la literatura, es importante tomar en cuenta:
 - El análisis lexical de los argumentos; es decir, estos deben ser claros, entendibles y bien definidos –evitando cualquier circularidad o repetición–.
 - El esquema argumental; es decir: i) en cada nivel, los argumentos (raíces, tronco y ramas) deben ser suficientes, sean independientes o no, para defender una conclusión u otro argumento; y ii) entre niveles, desde las raíces a las ramas, los argumentos deben ser transitivos.
 - Validez causal de los argumentos; es decir, las causalidades deben ser válidas entre raíces y tronco, tronco y ramas, y raíces y ramas.
 - Robustez estructural en el tronco; es decir que, si se cambiaran una o más raíces de forma simultánea o secuencial, el tronco se mantendría (aceptabilidad y suficiencia).

- **Paso 2:** Analizar el árbol de alternativas como la contracara exacta del árbol de problemas.



- **Paso 3:** Analizar la ruta alternativa y supuestos.
- La ruta alternativa supone la delimitación de los resultados/efectos y productos bajo criterios de:
 - Deducibilidad y claridad; es decir, los resultados/efectos y productos deben ser extraídos del árbol de problemas y expuestos de manera clara de acuerdo a sus cualidades (resultados/efectos o productos).
 - Consistencia; es decir, los resultados/efectos y productos deben tomar en cuenta el marco base de planificación del CDP (ver Figura 1).
 - Orden secuencial; los productos deben estar contenidos en los resultados/efectos.
 - Viabilidad; es decir, los resultados/efectos y productos deben poder ser realizados, tomando en cuenta el tiempo y los recursos humanos y financieros disponibles.
- Los supuestos deben tomar en cuenta los criterios de: razonabilidad, claridad y suficiencia.


- **Paso 4:** Analizar los riesgos tomando en cuenta criterios de: razonabilidad, claridad y suficiencia. Además, cabe conocer si existen estrategias para mitigarlos.

La Tabla A presenta el análisis de la TdC de acuerdo a los pasos anteriores, delimitadas por cada árbol de problemas construido. En términos generales se observa lo siguiente:


- **Paso 1.** Los árboles de problemas presentan deficiencias: i) en algunos casos se observa una inadecuada derivación, delimitación y definición de los problemas, con argumentos circulares; ii) los problemas centrales establecidos en la TdC no son suficientes para explicar las ramas de este; iii) el esquema argumental parece relacionarse más con una metodología de lluvia de ideas que con un árbol de problemas propiamente dicho, dado que es difícil encontrar causalidades entre varios argumentos y validar la transitividad entre estos; iv) relacionado con lo anterior, las causas inmediatas y estructurales se encuentran, en algunos casos, desordenadas en relación a estas atribuciones; y v) las raíces no son suficientes y en ciertos casos se percibe una limitada comprensión del contexto país.
- **Paso 2:** Los árboles de alternativas son parecidos a la contrapartida de los respectivos árboles de problemas, aunque en algunos casos se perciben diferencias importantes. En general, los argumentos que representan las estrategias para dar solución a las problemáticas identificadas en los árboles de problemas heredan las deficiencias de éstos. A pesar de esto, los árboles de alternativas contienen estrategias viables en su mayoría para hacer incidencia; a fin de coadyuvar a la superación de problemas.
- **Paso 3:** Las rutas alternativas generan los productos y resultados establecidos en la Tabla 1. De manera general, estos son coherentes en sus alcances; aunque en algunos casos heredan los problemas de los árboles de alternativas y en otros son insuficientes. Los supuestos, a pesar de ser importantes, están incompletos y, en ciertos casos, muy posiblemente son altamente improbables por el mismo contexto económico, socio-político y medioambiental.
- **Paso 4:** Los riesgos establecidos son razonables y claros en buena parte de los casos; pero insuficientes y muy optimistas en otros. En general, los riesgos son difíciles de prever; sin embargo, nuevamente, el análisis más riguroso del contexto país puede ayudar en la complementación. Además, es importante que, frente a los riesgos, se cuente con estrategias de mitigación.

Table A: Análisis de Consistencia de la Teoría de Cambio

Eje temático: Gestión pública y servicios inclusivos: política pública	
Paso 1: Análisis del árbol de problemas bajo un enfoque lógico causal	
	<ul style="list-style-type: none"> • El problema lexical más importante está en el primer problema central (de un total de tres), que señala la “Vulnerabilidad institucional del Estado en la sostenibilidad de los logros socioeconómicos”; pero las causas inmediatas y estructurales corresponden más a factores intrínsecos a la calidad institucional, y no necesariamente a riesgos o amenazas que pueden explicar la vulnerabilidad del sistema en términos de la sostenibilidad de los logros. Por ejemplo, uno de los factores más importantes, e históricos, del quehacer del Estado boliviano es su dependencia con los ingresos fiscales derivados de la explotación de materias primas. El Estado se favorece cuando los precios de estas materias primas son altos y, por lo tanto, las exportaciones y los ingresos fiscales aumentan; pero tiene problemas cuando estos precios caen. De hecho, desde el año 2014, la posición deficitaria ha afectado al quehacer del Estado (como causa que lo hace vulnerable) y por este motivo es posible que efectivamente no pueda sostener los logros socioeconómicos. Otro ejemplo de problema lexical es la causa inmediata “Baja capacidad en la ejecución eficiente del gasto e inversión pública” que es parte del segundo problema central “Inequidad, ineficiencia, y baja calidad en la implementación de políticas públicas en un léxico circular. • El esquema argumental es insuficiente. Por ejemplo, el problema superior “Persistencia de brechas en desarrollo humano” no solamente depende de la gestión de políticas públicas, sino de las características socioeconómicas, sociopolíticas, entre otros, del propio país. En general, el tronco no es robusto con relación a los problemas superiores. • La validez causal presenta varias deficiencias. Primero, el análisis de contexto corresponde muy parcialmente a un árbol de problemas propiamente dicho; y se asocia más bien con una metodología de lluvia de ideas. Segundo, por el motivo anterior, las causas estructurales explican muy parcialmente las inmediatas. Por ejemplo, la supuesta causa estructural “El Estado no cuenta con modelos de gestión pública acordes al nuevo paradigma constitucional del Estado Plurinacional” no es la causa cabalmente de “Sistemas de información con limitado uso y aplicación en diseño y evaluación de políticas”. De hecho, el nuevo paradigma no garantiza por sí mismo que los modelos de gestión pública sean mejores a los actuales. Otro ejemplo recae en la causa estructural “Persiste una supremacía del enfoque político sobre el técnico en la priorización de la inversión pública” no causa cabalmente una “Asimetría de poder político y social condiciona los procesos de diálogo y negociación”. Por último, hay un desorden entre las causas inmediatas y estructurales. Por ejemplo, la causa inmediata “Las herramientas de gestión (SPIE, SAFCO, y sus subsistemas) aun no tienen aplicación plena en ninguno de los tres niveles de Estado” es una causa de estructural. De hecho, SAFCO es la Ley que marca las directrices de toda la gestión pública desde todo lo que implica una gestión por resultados. La implementación parcial de la ley explica, por ejemplo, una “Cultura de gestión pública no orientada a resultados ni calidad de las intervenciones del Estado”.
Paso 2: Análisis del árbol de alternativas	
	<ul style="list-style-type: none"> • El árbol de alternativas no es cabalmente la contrapartida del árbol de problemas. Por ejemplo, la primera alternativa de solución central “Cambios en la calidad de las intervenciones estatales orientadas a la sostenibilidad y mejora de los logros socioeconómicos” debería ser la contrapartida de “Vulnerabilidad institucional del Estado en la sostenibilidad de los logros socioeconómicos”. De hecho, la palabra “calidad” no es el antónimo de “vulnerabilidad”. Esta observación es importante en la medida de que existe un grado de disociación entre los problemas y soluciones
Paso 3: Análisis de la ruta alternativa y supuestos	


	<ul style="list-style-type: none"> • La ruta alternativa corresponde al Resultado 1 del CDP. Esta puede deducirse, en buena medida, del árbol de alternativas, y es, en todo caso, coherente en su alcance. Con todo, temas como “seguridad ciudadana” o “acceso a servicios sectoriales de calidad” son marginalmente mencionados en el árbol de problemas y alternativas. • Los supuestos establecidos en la TdC son importantes; aunque insuficientes. Un primer problema recae justamente en que el árbol de problemas presenta problemas en el esquema argumental y validez causal. Por ejemplo, el supuesto de “Existencia de voluntad política y apertura de distintas instancias del poder ejecutivo para permitir el asesoramiento en diseño y gestión de política pública” puede ser aplicable en algunos casos concretos; pero de hecho los problemas estructurales de la gestión pública pueden limitar las intervenciones. Un segundo problema se asocia con la falta de inclusión en los supuestos las interrelaciones de los actores sociales y el Estado, que forman parte del último producto propuesto: “Instituciones públicas y grupos sociales incorporan en la gestión de las demandas sociales ...”.
---	---

Paso 4: Análisis de riesgos





	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos, sin duda, son más difíciles de prever; pero es importante realizar análisis prospectivos con todas las limitaciones que se puedan tener. En este contexto, un riesgo importante también recae sobre falta de compromisos a nivel de recursos humanos gubernamentales para que se pueda escalar la asistencia prestada por el PNUD, lo que se asocia con efectividad y sostenibilidad.
---	--





Eje temático: Gestión pública y servicios inclusivos: justicia

Paso 1: Análisis del árbol de problemas bajo un enfoque lógico causal

	<ul style="list-style-type: none"> • El tronco presenta dos problemas centrales, cuyas definiciones son claras y específicas; pero cuentan con un listado de causas y efectos con superposiciones y argumentos circulares. “Ineficacia, Ineficiencia, impunidad, corrupción y selectividad en la justicia” son elementos que pueden o no guardar una estrecha relación con el problema superior “Violación de los Derechos Humanos”. • Tanto el problema superior cuanto su efecto superior sufre de problemas de ambigüedad o falta de especificación clara de que tipo de derechos humanos son violados y en que consiste la deslegitimación del sistema de justicia. • Definitivamente, las causas inmediatas y las estructurales tienen las mayores deficiencias ya que muchas de las que se clasifican como inmediatas son nítidamente estructurales y viceversa. Un ejemplo es la causa inmediata “Instituciones del sistema de justicia no orientan sus acciones ni rinden cuentas por resultados y en base en evidencias” es sinónimo de “Débiles mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en el Sistema de Justicia”. De cualquier forma, ambos enunciados son robustamente demostrados como causas estructurales del sistema judicial boliviano. • En el caso del segundo problema del árbol, “Abuso de la respuesta penal y la privación de libertad”, hay consistencia con el problema superior de Violación de los Derechos Humanos. Sin embargo, el mismo tipo de problemas al ya citado sobre causas inmediatas y estructurales fue identificado. El ejemplo es la causa inmediata “Debilidad de los sistemas de justicia civil, comercial y de los medios alternativos de resolución de conflictos”. Este es un problema estructural ya que los Códigos que rigen actualmente son desactualizados y fueron pensados en un contexto totalmente diferente hace 50 años atrás. • En el caso de las cinco causas estructurales que sustentan los dos problemas del tronco, es fácil identificar que por lo menos tres son muy parecidas entre sí: a) Política criminal improvisada, punitiva, dispersa, patriarcal sin base empírica y con abuso de la respuesta penal, b) Cultura patriarcal, heteronormativa, colonial, autoritaria, de exclusión y adulto centrista, c) Cultura Inquisitorial.
--	--

Paso 2: Análisis del árbol de alternativas

	<ul style="list-style-type: none"> • El árbol de alternativas es un espejo positivo del árbol de problemas; sin embargo, en el caso del sistema de justicia las dos alternativas centrales introducen elementos que no estaban en los problemas del tronco. En primer lugar, se explicita un “frenar el deterioro” que indica una tendencia que no estaba presente en el problema central. En segundo lugar, la segunda alternativa menciona un elemento explícito “focalización en fenómenos criminales”, que da un sentido claro y concreto que focaliza la solución pero que no se vio en el problema central. • La deficiencia más aguda es que no fue posible identificar una correspondencia entre las causas y los efectos inmediatos en el árbol de alternativas. El problema también está presente entre las causas y efectos estructurales.
Paso 3: Análisis de la ruta alternativa y supuestos	
	<ul style="list-style-type: none"> • La ruta alternativa corresponde al Efecto 3 del UNDAF. Esta ruta se muestra que es muy específica y de un alcance muy limitado en comparación con el árbol de problemas y el árbol de alternativas. Efectivamente, “implementar sistemas de gestión modernos con base en evidencias” y “elaborar y operacionalizar planes de política criminal, por fenómeno criminal y con enfoque preventivo” son elementos de gran importancia, pero insuficientes a la luz de toda la problemática levantada. • No hay ninguna información sobre los supuestos
Paso 4: Análisis de los riesgos	
	<ul style="list-style-type: none"> • No hay ninguna información o insumos para realizar este análisis.
Eje temático: Gestión pública y servicios inclusivos: Salud	
Paso 1: Análisis del árbol de problemas bajo un enfoque lógico causal	
	<ul style="list-style-type: none"> • El problema lexical más importante es único “Acceso limitado y baja calidad y calidez de los servicios de atención y prevención de salud pública” • Hace referencia a dos tipos de servicios diferentes (Atención y Prevención) que seguramente requieran análisis diferenciados en sus causas inmediatas, aunque es posible que compartan causas estructurales semejantes. • Señala tres aspectos clave sobre los que articular la problemática: Acceso limitado, Calidad y Calidez. Sería bueno conocer las causas que generan la problemática en cada uno de estos y los efectos correspondientes que cada aspecto tiene para el sistema. • Se presentan dos causas inmediatas con conexión directa con todo el problema central, y 6 con conexión parcial temática. • Igualmente, las causas estructurales, hay 2 de carácter global, y 4 con un componente mas específico, y 2 sin una relación clara, o simplemente demasiado genéricas. • No hay referencias a elementos clave para la atención como: <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad y asignación de RRHH (Medico / Enfermería / Aux) / Calidad de su formación (rol de las Universidades) / Restricciones geográficas nacionales - la infraestructura física, el equipamiento y los insumos disponibles. Adquisiciones y Logística Nacional.
Paso 2: Análisis del árbol de alternativas	

	<ul style="list-style-type: none"> • El árbol de alternativas es coherente a nivel de efectos • Se hace unas hipótesis ambiciosas entorno a que la planificación, org y financiamiento, va a repercutir en un 53istema de información que funcione de forma integral y oportuna, y que de aquí, esto únicamente, genere mejores practicas preventivas y de autocuidado en la población. • Todo esto, únicamente contribuye a la solución del problema central, vía prevención, no al subcomponente de atención. • En relación a la prevención, no se presenta el efecto de abordar el problema 53istema53ve del 53istema de cultura 53istema53ve en la ciudadanía, que es clave para entender el cuidado personal y la demanda de servicios de salud al 53istema y su calidad.
Paso 3: Análisis de la ruta alternativa y supuestos	
	<ul style="list-style-type: none"> • La ruta alternativa se enmarca dentro del Efecto 1 del CDP, que resalta la importancia de Mejorar e incrementar el acceso de calidad, sostenible y asequible a los servicios (de salud). El énfasis esta en acceso a servicios, que pueden ser tanto de atención como de prevención. • Las intervenciones (productos 3, y 4) a nivel de causa estructural, impactan al sistema de salud de forma fragmentada, bien desde el ámbito hospitalario (P1.4) o bien desde el de los Programas específicos (P1.3). No hay aporte integral al sistema desde el punto de vista de la problemática central - impulsar un sistema universal salud.³⁸ • El aporte del sistema de información integral (P1.2) es relevante por su impacto en términos de facilitar la toma de decisiones basada en evidencias, y de contribuir a resolver la causa estructural identificada de unos sistemas de salud no acordes al perfil epidemiológico.
Paso 4: Análisis de los riesgos	
	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican riesgos logísticos derivados de la geografía nacional, que no estaba identificado como una causa de las problemáticas. Por su exposición tanto a desastres, como a riesgos de inseguridad por las propias enfermedades y los escasos recursos de atención en el terreno. • No se identifican otros riesgos como los mencionados en las causas estructurales, (gestión sectorial altamente influenciada por interés particulares), ni como estos pueden materializarse via política o administrativa.
Eje temático: Desarrollo integral y economía plural	
Paso 1: Análisis del árbol de problemas bajo un enfoque lógico causal	
	<ul style="list-style-type: none"> • El Efecto del problema superior en la Teoría de Cambio (TdC) es: (a) que existen Sistemas de Vida altamente vulnerables, y b) migración poblacional. Por un lado, el concepto de Sistema de Vida³⁹ en relación con las Zonas de Vida (ZV) es difícil de operativizar en términos de políticas públicas y podría ser circular⁴⁰, es decir, que la planificación debería realizarse a nivel de una de las categorías, pero no ambas. Por otro lado, la migración no puede concebirse como un problema <i>per-se</i>, debido a que este fenómeno que presenta de forma natural en prácticamente todos los países del mundo. • A nivel de desarrollo de la TdC se observa un problema en la derivación y delimitación de los problemas. Por ejemplo, dentro de las causas estructurales (nivel inferior de análisis) se establece,


³⁸ PAHO: El acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud implican que todas las personas y las comunidades tengan acceso, sin discriminación alguna, a servicios integrales de salud, adecuados, oportunos, de calidad, determinados a nivel nacional, de acuerdo con las necesidades, así como a medicamentos de calidad, seguros, eficaces y asequibles, a la vez que se asegura que el uso de esos servicios no expone a los usuarios a dificultades financieras, en particular los grupos en situación de vulnerabilidad. <https://www.paho.org/es/temas/salud-universal>

³⁹ Sistemas de Vida (SV) son comunidades organizadas y dinámicas de plantas, animales, microorganismos y otros seres y su entorno, donde interactúan las comunidades humanas y el resto de la naturaleza como una unidad funcional, bajo la influencia de factores climáticos, fisiográficos y geológicos, así como de las prácticas productivas, la diversidad cultural de las bolivianas y los bolivianos, incluyendo las cosmovisiones de las naciones y pueblos indígena originario campesinos, las comunidades interculturales y afrobolivianas. Los SV se establecen a partir de la interacción entre las zonas de vida y las unidades socioculturales predominantes e identifican los sistemas de manejo óptimos que se han desarrollado o pueden desarrollarse como resultado de dicha interrelación (ver la Ley 300, Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien, de octubre de 2012).


⁴⁰ Una definición circular supone una comprensión anterior del término que es definido. En este caso los SV se establecen a partir de la interacción entre las Zonas de Vida y las unidades socioculturales predominantes, es decir, las zonas de vida se definen en base a los SV y a su vez las Zonas de Vida definen a los SV.

	<p>que persisten modelos de desarrollo extractivista y, modelos de producción de pequeña y gran escala no sostenibles); sin embargo, el problema superior (nivel prioritario de análisis) se plantea que persisten modelos tradicionales de desarrollo. Metodológicamente, el nivel inferior y el nivel superior de análisis no pueden ser iguales, porque eso implica que no se derivaron efectos del problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● A nivel de causas estructurales se tienen algunos problemas de interpretación del contexto país. Por ejemplo, se plantea que el desarrollo en Bolivia es altamente dependiente del comportamiento climático; esta premisa implica que el crecimiento económico depende en gran medida del clima. Sin embargo, el Producto Interno Bruto (PIB) del sector agrícola (directamente afectado por el clima) es en promedio el 14%, y existe aproximadamente 1,7 millones de personas trabajando; mientras que el resto de sectores se ve afectado en menor medida, aunque no se cuenta con información y/o estudios al respecto.
--	--

Paso 2: Análisis del árbol de alternativas

	<ul style="list-style-type: none"> ● El árbol de alternativas muestra la identificación de uno o más medios que representan estrategias para dar solución a la problemática identificada en el árbol de problemas, que como ya se mostró tiene limitaciones de identificación. En este sentido, estos síntomas son heredados al árbol de objetivos. ● A pesar de ello, en el árbol de objetivos se seleccionaron medios (raíces del árbol) que representan estrategias viables para incidir, pero no cambiar la situación problemática: (a) creciente degradación de los ecosistemas (como resultado de la ampliación de la frontera agrícola, la explotación de recursos no renovables, la deforestación, el incremento de la erosión y desertificación, la pérdida de biodiversidad y la contaminación de los cuerpos de agua y suelos; así como por la prevalencia de sistemas productivos vulnerables que registran altos niveles de pérdidas económicas debido al uso de malas prácticas agrícolas, el acceso insuficiente y/o inadecuado a tecnología, la inconsistencia entre la vocación y el uso del suelo y la exposición a factores climáticos extremos y catastróficos. ● La problemática identificada en el árbol de problemas es pertinente derivar un portafolio de proyectos, aunque no establece un marco de intervención con relación a la TdC.
---	---

Paso 3: Análisis de la ruta alternativa y supuestos


	<ul style="list-style-type: none"> ● Para lograr que se implementen los Sistemas de Vida con restauración de ecosistemas degradados, con medidas de adaptación al cambio climático y gestión de riesgos, el PNUD propone avanzar simultáneamente apoyando en tres resultados interdependientes: a) las instituciones del estado implementan mecanismos de gestión de los Sistemas de Vida; b) las organizaciones de la economía plural implementan modelos de gestión productiva sustentables; y c) las ciudades y centros poblados aumentan su capacidad de resiliencia. ● La ruta del cambio recomendada por el PNUD se basa principalmente en la implementación de sistemas en paisajes productivos⁴¹. Este es un concepto fundamental, que debería orientar la implementación del portafolio de proyectos, y que será utilizado para evaluar el grado de alineamiento, de la cartera en su conjunto y de los proyectos de forma individual. ● Esta ruta será posible solamente si el país desarrolla políticas, mecanismos y técnicas de adaptación y mitigación al cambio climático. A pesar de que el país ha desarrollado un completo marco político⁴²,
---	---

⁴¹ Toman en cuenta las funciones ecosistémicas y la participación de las comunidades en la toma de decisiones; el apoyo en la formulación de política pública medioambiental y de gestión de riesgos; la articulación de redes multinivel y multiactor capitalizando experiencias y conocimiento disponible a través de la cooperación Sur-Sur; el fortalecimiento de capacidades en diferentes áreas temáticas y en la generación de conocimiento que acompañan sus intervenciones.

⁴² La Constitución Política del Estado (CPE). Establece el derecho constitucional al “medio ambiente sano” e incluye las salvaguardas que hacen a su cuidado y protección, destacándose la voluntad y el espíritu del respeto y protección al medio ambiente y los recursos naturales. La Ley N° 71, Ley de Derechos de la Madre Tierra, del 21 de diciembre de 2010: Reconoce los derechos de la Madre Tierra, así como las obligaciones y deberes del Estado Plurinacional y de la sociedad para garantizar el respeto de estos derechos. La Ley N° 300, Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien: Es el marco legal más importante sobre el que se basa la política de cambio climático en Bolivia. Esta ley introduce


	<p>en los últimos años es necesario evaluar desde la perspectiva de los actores involucrados, incluido el PNUD, el grado de operatividad y efectividad de estos instrumentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La ruta será posible si se cuenta con un adecuado acompañamiento de inversión pública. A la fecha no se cuenta con un registro claro sobre la inversión pública orientada a las necesidades más importantes de los Sistemas de Vida, ni el grado de participación social informada y movilizadora, considerando la no ocurrencia de un evento catastrófico.
--	---

Paso 4: Análisis de los riesgos




	<ul style="list-style-type: none"> ● Los principales riesgos que podrían dificultar el cambio esperado, incluyendo la consecución de los resultados son: a) un cambio en la prioridad para la implementación de la política con enfoque de Sistemas de Vida; b) la disminución de la relevancia e impulso de Bolivia en las Convenciones de Cambio Climático y cumplimiento de sus compromisos. ● Los riesgos han sido razonablemente identificados y se cuenta con rutas alternativas a nivel de la Teoría de Cambia, así como acápites en los distintos proyectos que componen la cartera. ● Por un lado, aunque no se ha cambiado la prioridad en relación con la implementación de la política con enfoque de sistemas de vida, el diseño de políticas públicas que incorporen plenamente este enfoque es muy reducido. Por el otro lado, es necesario evaluar con los actores clave en qué medida los compromisos de Bolivia se han cumplido en materia de cambio climático.
---	--

Eje temático: Interculturalidad

Paso 1: Análisis del árbol de problemas bajo un enfoque lógico causal

	<ul style="list-style-type: none"> ● Este eje temático cuenta solamente un problema central en el tronco del árbol de problemas “La institucionalidad estatal desarrolla de manera inicial (incompleta) los mandatos constitucionales para la implementación de la Democracia Intercultural incluido los relativos al proceso autonómico”. Dos problemas pueden percibirse en el enunciado: los términos inicial e incompleta son diferentes e implican dos fases diferentes de la evolución institucional de la Democracia Intercultural. El segundo problema del enunciado que genera clara ambigüedad es la referencia al proceso autonómico que incluye una amplia variedad de temas incluyendo los del sistema electoral, la participación en el diseño de políticas públicas y la tributación y el presupuesto, solo para mencionar algunos ejemplos. ● Hacia arriba del árbol de problemas, los enunciados de los dos efectos superiores nitidamente rebasan el alcance del problema central y también del problema superior. Resultados insatisfactorios del Estado Plurinacional y escenario de conflictividad con tendencias violentas son si efectos de la exclusión política y de la discriminación étnico-cultural; pero realmente tanto el problema superior como sus efectos son muy generalistas. ● Es posible si reconocer que el problema central guarda una consistencia razonable pero no suficiente con la parte superior del árbol. ● Los problemas más agudos de inconsistencia se presentan en las causas inmediatas y estructurales. Las tres causas inmediatas a pesar de independientes (debilidad de la OEP, escenario de conflicto y violencia y resistencia a la redistribución del poder establecido por el Estado Plurinacional) no apuntan a problemas específicos relacionados causalmente con el problema central. Por otro lado, problemas de definición del contexto hayan llevado a esta ambigüedad muy severa, no sólo a la hora de enunciar las causas como también en la construcción de la TdC. ● Otra razón bastante plausible (mencionado tangencialmente por el responsable) es la construcción <i>ex post</i> de la TdC a los proyectos y acciones implementadas. ● Finalmente, en el caso de las causas estructurales, una vez más identificamos tres deficiencias. En primer lugar, es totalmente polémico que las tres leyes pertinentes (electoral, la que rige el OEP y la
--	---

principios fundamentales para la política de cambio climático, obligaciones y deberes, justicia climática, diálogo de saberes, así como la complementariedad y equilibrio entre seres vivos de la Madre Tierra. También se han desarrollado los siguientes mecanismos: a) Mecanismo de Mitigación para Vivir Bien; b) Mecanismo de Adaptación para Vivir Bien; c) Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación para el Manejo Integral de los Bosques y la Madre Tierra; d) Sistema de Monitoreo de la Madre Tierra; e) Fondo Plurinacional de la Madre Tierra; y f) la Plataforma de Comunidades Locales y Pueblos Indígenas.

	<p>de partidos) necesitan ser actualizadas. Las dos primeras son de 2010 y la del Régimen Electoral es revisada constantemente antes de cada proceso electoral para viabilizar las elecciones. La Ley de Organizaciones Políticas es de 2018. En segundo lugar, hay una circularidad entre dos causas estructurales, el problema central y los efectos superiores (la ruta de acceso al autogobierno de los pueblos indígena originarios campesinos es complicada y lenta; se mantienen pugnas de poder de control del Estado). Por último, hay una redacción muy semejante entre causas inmediatas y estructurales: intensificación del escenario de polarización y confrontación (causa inmediata) y se mantienen pugnas de poder por el control del Estado.</p>
<p>Paso 2: Análisis del árbol de alternativas</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ● A diferencia de los otros ejes temáticos, el árbol de alternativas se muestra distinto al árbol de problemas. El desdoblamiento del problema central en dos alternativas de solución central puede ser una buena estrategia si es que los enunciados sean diferentes y no, como en este caso, prácticamente los mismos. ● En el caso de los efectos inmediatos se identifica un peso mucho mayor al Órgano Electoral cuando se compara con el árbol de problemas. ● Finalmente, las deficiencias de conceptualización de las causas estructurales ya mencionados en el árbol de problemas se arrastran al árbol de alternativas: lo que es presentado como causas estructurales son definitivamente aspectos coyunturales.
<p>Paso 3: Análisis de la ruta alternativa y supuestos</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Aunque los productos de la ruta alternativa son definidos de manera muy robusta, debido a las deficiencias ya mencionadas en el árbol de problemas y de alternativas, la eficacia de estos puede ser comprometida. En efecto, los problemas de circularidad, de contexto y de confusión en las causas estructurales e inmediatas pueden impactar negativamente o ser inocuos en la busca de resultados. ● No obstante, los productos revelan elementos de innovación y de consolidación de la participación efectiva de los diferentes grupos sociales a través de las mesas de diálogo, particularmente en la consolidación de las comunidades indígenas originario campesinas. ● En lo que se refiere a los supuestos, estos muestran un optimismo exagerado y de difícil verificación. La estabilidad económica, política y social no es verificable durante 2014-2017. Como visto en páginas anteriores, la situación fiscal, la reducción de las exportaciones provenientes del gas, la alta conflictividad social y los desdoblamientos del Plebiscito para aprobar la reelección presidencial no permiten definir los supuestos. ● El proceso irreversible de las autonomías también necesita ser cuestionado por dos razones: la primera dice respecto a que en el propio árbol de problemas se identifica este proceso como incipiente e incompleto; la segunda es que existe un problema muy delicado con las comunidades originarias de las tierras bajas en sus procesos autonómicos, problema que es agravado por las corrientes migratorias masivas de colonos provenientes del occidente hacia el oriente del país.
<p>Paso 4: Análisis de los riesgos</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ● El TdC ha dado una valoración de “riesgo moderado” basado en la “consolidación del modelo económico productivo social comunitario”. Sin embargo, los riesgos se han cumplido de forma previsible ya que el retorno a la polarización, el debilitamiento del crecimiento económico y los conflictos entre las comunidades indígenas y el sector público son acontecimientos que son frutos de un proceso y no de hechos fortuitos exógenos.




Oficina
Independiente
de Evaluación


Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Oficina Independiente de Evaluación
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One UN Plaza, DC1-20th Floor
New York, NY 10017, USA
tel. +1(646) 781 4200

 www.undp.org/evaluation

 [/UNDP_Evaluation](https://twitter.com/UNDP_Evaluation)

 [/evaluationoffice](https://www.youtube.com/evaluationoffice)

 [/indep-evaluation-office](https://www.linkedin.com/company/indep-evaluation-office)

Evaluaciones para un #PNUDmásfuerte