

**EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO
PROYECTO PMS¹**

**Carlos Toranzo Roca
Zulema Zelada Tobías**

La Paz, Diciembre de 2014

¹ El documento incluye los siguientes documentos anexos: Análisis de género, Listado de personas entrevistadas, Apartado de Indicadores, Especificidades de los socios y Listado de las experiencias ganadoras.

Contenido

Siglas y abreviaturas	3
Resumen Ejecutivo.....	4
Contexto.....	6
A.- El Proyecto a evaluar: El PMS	6
B.- El contexto político-social del PMS	7
C.- Sobre las tensiones del Proyecto	8
I. Evaluación según los criterios de los términos de referencia	9
A. Pertinencia.....	9
B. Efectividad.....	10
C. Eficiencia.....	12
D. Impactos	13
II. Evaluación sobre la coordinación del proyecto.....	14
III. Sostenibilidad, estrategia de salida.....	15
IV. Evaluación sobre el grado de aporte de los socios del proyecto.....	17
4.1 Capacidades institucionales de los socios	18
4.2. La relación con otros proyectos suizos	19
V. Las transversales de género y gobernabilidad	20
VI. Conclusiones	21
VII. Aprendizajes.....	22
VIII. Recomendaciones.....	22
IX. Sobre un futuro proyecto	23
Bibliografía.....	24
Leyes y Decretos Consultados	30
Listado de Anexos.....	31
Anexo 1 Análisis de Género.....	31
Anexo 2 Lista de personas entrevistadas	31
Anexo 3 Apartado sobre indicadores	31
Anexo 4 Aportes de los socios.....	31
Anexo 5 Iniciativas ganadoras: Educación, Salud, SLIM y Redes	31

Siglas y abreviaturas

ACOBOL	Asociación de Concejalas de Bolivia
AMDE	Asociación de Municipalidades Departamentales
AMDECO	Asociación de Municipios del Departamento de Cochabamba
AOS	Ayuda Obrera Suiza
CDC	ONG: Capacitación y Derechos Ciudadanos
CDH	Comunidad de Derechos Humanos
CIDEM	Centro de Información y Desarrollo de la Mujer
CEPROMIN	Centro de Promoción Minera-
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CPE	Constitución Política del Estado
FPP	Fundación para el Periodismo
FOCAM	Fondo Concursable de Capacitación y Asistencia Técnica
HELVETAS	ONG Suiza especialista Gestión Sostenible de Recursos Naturales
INTERTEAM	ONG Especialistas Suizos
ONG	Organización No Gubernamental
ONP	Oficial Nacional de Programas
PADEM	Programa de Apoyo a la Democracia Municipal
PDM	Proyecto de Desarrollo Municipal
PMS	Proyecto de Mejoramiento de Servicios
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PRD	Plan de Reducción de Riesgos
POA	Plan Operativo Anual
SLIM	Servicios Legales Integrales Municipales
SIPPASE	Sistema Integral Plurinacional de Prevención, Atención, Sanción y Erradicación
SIVICIGE	Sistema de Información para la Vigilancia Ciudadana desde una Perspectiva de Género
MAS	Partido: Movimiento al Socialismo
Swisscontact	Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
TIC	Tecnologías de información y comunicación
UNIR	Fundación: Especializada en los Temas de Conflictos
VIO	Viceministerios de Igualdad de Oportunidades

Resumen Ejecutivo

Este documento contiene el informe de la evaluación externa de medio término del Proyecto Mejoramiento de Servicios PMS de la cooperación suiza. La institución encargada de ejecutar el PMS y PADEM es SOLIDAR SUIZA/AOS. El PMS se inició en enero de 2013 y culminará en diciembre de 2016. Posee un presupuesto total de CHF 13.960.000; hasta junio de 2014 se ejecutó el 32% del mismo.

El equipo evaluador estuvo compuesto por Zulema Zelada Tobías especialista en género y Carlos Toranzo Roca, economista, coordinador del equipo. Los integrantes del equipo agradecen a la cooperación suiza, al PADEM, a los socios del PMS, a las personas encargadas de las iniciativas presentadas en las ferias de fin de año por su disponibilidad de intercambiar de opiniones, entregar información y aportar ideas sobre el PMS. PADEM y la ONP de COSUDE prepararon de manera óptima el proceso de evaluación.

El PMS es totalmente pertinente con la disminución de brechas de desigualdad que aquejan al país, opera impulsando la corresponsabilidad entre sociedad civil y municipios para mejorar la calidad de los servicios de educación, salud y de lucha contra la violencia hacia las mujeres. El PMS está plenamente alineado a las políticas públicas de Bolivia, así como a la estrategia de la Cooperación Suiza.

La innovación de articular la gobernabilidad clásica con la mejora de la calidad de los servicios en la áreas de educación salud y lucha contra la violencia hacia las mujeres, es un elemento que potencia el desarrollo de Proyecto, asimismo, está muy bien enfocado su interés conceptual y práctico por incidir en la disminución de las brechas de desigualdad que caracterizan a Bolivia. Su ingreso al tema por medio de los espacios locales-municipales y no por la vía de los ministerios sectoriales, demuestra ser eficiente, pues la población entiende que desde el municipio se puede mejorar la vida cotidiana por medio de la mejora de la calidad de los servicios. Además, y éste es un plus adicional, en un ambiente de un gobierno fuerte que tiende a centralizar, se puede advertir que al hacer operativo al municipio, se fortalece la descentralización y se crean *check and balances* que mejoran la calidad de la democracia.

El sistema de monitoreo que desarrolló el PADEM permite estimar que la mayoría de los impactos serán alcanzados hasta el final del Proyecto. El sistema de indicadores de efecto y de producto muestra que en 2013 y 2014 se cumplieron las metas establecidas.

El PMS/PADEM fundamenta su trabajo en el desarrollo de procesos que alientan la creatividad e innovación de agentes de la sociedad civil y del municipio, para generar redes de corresponsabilidad entre municipio y

sociedad civil que impulsen la mejora de la calidad de los servicios de educación, salud y lucha contra la violencia hacia las mujeres. El equipo de evaluación pudo conformar en terreno que ese trabajo es exitoso en la mejora de la calidad educativa y de la salud, y que existen importantes avances en la atención a la prevención y atención a la violencia contra las mujeres. Este tipo de resultados puede tender a ser sostenible por medio de las redes que, para ese efecto, ha creado o impulsado el PMS a través de PADEM y todos los socios que lo acompañan.

Las forma de trabajo, la eficiencia con que actúa el PMS/PADEM son los elementos que está a la base del logro de resultados exitosos.

El soporte del capital humano y social, así como el empoderamiento de los actores de las iniciativas, el intercambio de experiencias, la socialización de las mismas, a través de un excelente aparato comunicacional y mediante el uso de las redes de comunicadores populares, permiten ampliar la escala de las experiencias que, naciendo en ámbitos micro, logran replicarse en niveles municipales.

El tema de la gobernabilidad no es una transversal en el PMS, es más bien el núcleo de todas sus actividades. La estructura del PMS contempla desde su concepción el enfoque de género como línea de trabajo y, a la vez, como transversal; el trabajo de género del PMS está alineado a lo que establece COSUDE para sus contrapartes. El PMS aprovecha poco y socializa menos las interesantes experiencias de interculturalidad que se desarrollan en las iniciativas.

Conclusión: Es un Proyecto exitoso, tiene un excelente funcionamiento.

Posee una buena hipótesis de trabajo que se desarrolla en la práctica y genera innovación conceptual. Ese buen funcionamiento se debe en gran parte al elevado *expertise* y a la mística con que trabajan los miembros de PADEM y los socios del PMS.

La coordinación del Proyecto es vista como propositiva y facilitadora de la realización de acciones conjuntas entre los socios. Es, a la par, innovadora, acepta nuevos métodos de trabajo, promueve un apoyo constante para la sistematización y gestión de conocimiento, socialización e intercambios entre experiencias emergentes de las iniciativas. El apoyo técnico, la transferencia de capacidades y soporte administrativo constante, es percibido como positivo por las instituciones socias.

Contexto

A.- El Proyecto a evaluar²: El PMS

En el marco de la Estrategia de Cooperación para Bolivia 2013-2016, el PMS es un proyecto de la cooperación suiza incluido dentro de su área de trabajo “Descentralización y Derechos Humanos”.

El PMS posee un presupuesto de 13.960.000 CHF para el periodo 2013-2016. La cooperación suiza contrató a Solidar Suiza/AOS para la coordinación del Proyecto, y Solidar responsabilizó al PADEM para la coordinación e implementación del Proyecto.

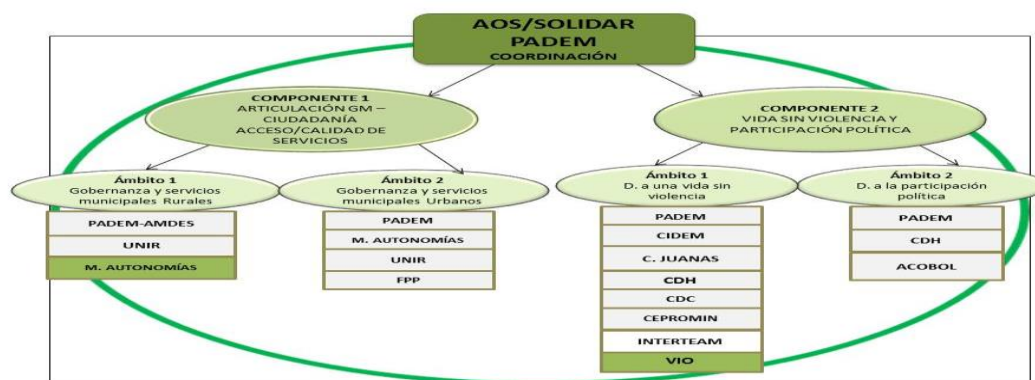
“Objetivo de Impacto: Contribuye a la disminución de las brechas de desigualdades³ de mujeres y jóvenes (reducción de la pobreza), vía a servicios públicos de calidad y de mejor participación ciudadana a nivel local.”

La temática de las brechas de desigualdad importa a la cooperación internacional, pues aunque Bolivia ya tiene un ingreso per cápita de 3.000 dólares y es considerado un país de ingresos medios, sin embargo, posee todavía una brecha de desigualdades muy grande entre lo urbano y rural, así como entre hombres y mujeres.

“Objetivo de Efecto: En 2016, la participación ciudadana y la gestión pública municipal en la prestación de servicios, han mejorado, en hasta 120 municipios rurales y en hasta 15 municipios con áreas periurbanas pobres, en el altiplano o valles interandinos”.

Componentes: 1) Gobernanza y servicios municipales 65% del presupuesto. 2) Mujeres y ciudadanía, 35%.

Estructura del PMS



² La evaluación se inició el 10 de noviembre y finalizó el 8 de diciembre, realizó entrevistas con todos los miembros de PADEM y demás socios del PMS. El trabajo de campo fue realizado en Viacha, Cochabamba, Chuquisaca, Potosí y la ciudad de La Paz. Tuvo acceso a ferias de fin de año de las iniciativas organizadas por el PMS, en ellas se observaron sus experiencias. En Viacha, Chuquisaca, como en Potosí se contó con la presencia de alcaldes involucrados con el Proyecto.

³ El núcleo conceptual del PMS es la reducción de las brechas de desigualdad que afectan a ámbitos rurales, periurbanos como también a las mujeres y jóvenes.

El Convenio fue firmado por Solidar Suiza, y éste delegó la Coordinación e implementación del Proyecto a PADEM que recibe el 80% del financiamiento y posee la responsabilidad por el 80% de los indicadores. PADEM posee varios socios para la ejecución del Proyecto.

Componente 1: Ámbito 1, Gobernanza y servicios municipales rurales, los socios son PADEM, AMDES, UNIR, Ministerio de Autonomías.

Ámbito 2, Gobernanza y servicios municipales urbanos; socios, PADEM, Ministerio de Autonomías, UNIR, Fundación Para el Periodismo FPP.

Componente 2: Vida sin violencia y participación política. Ámbito 1, Derecho a una vida sin violencia, socios PADEM, CIDEM, Juanas. Comunidad de Derechos Humanos CDH, Capacitación y Derechos Ciudadanos CDC, CEPROMIN, Interteam, VIO. Ámbito 2; socios: PADEM CDH, ACOBOL.

B.- El contexto político-social del PMS

El contexto político económico y social en el cual se desarrollará la fase 2015-2016 del PMS es de la máxima importancia debido a:

El triunfo del Presidente Evo Morales en las elecciones, con cerca del 61%, con mayoría de dos tercios en la Asamblea Legislativa Plurinacional, le otorga más poder al nivel central, mientras el PMS posee un anclaje, básicamente, local-municipal. Por tanto, tiene mucha importancia para el futuro clarificar en lo concreto, desde el Proyecto, cómo reforzar sus acciones en el nivel local.

Las elecciones de los niveles subnacionales se producirán en marzo de 2015, ellas tendrán impactos en el proyecto, tanto en el plano municipal como en las organizaciones supramunicipales que son socias del PMS, tal el caso de ACOBOL, AMDES, FAM. Será necesario reflexionar sobre las formas de trabajo futuro del Proyecto para dotarlo de continuidad y, ante todo, de sostenibilidad, teniendo en cuenta los cambios que se darán en los próximos meses.

Por otro lado, la modificación a la baja de los precios del gas y de los minerales podría generar una situación en la cual el gobierno central no posea tantos recursos como en el pasado, de modo que toque al municipio asumir más responsabilidades que antes en la entrega de servicios.

Todas las encuestas realizadas, antes y después de las elecciones generales, han sacado a la luz que el primer problema para la gente es la inseguridad ciudadana, la violencia y, entre las violencias, la violencia contra la mujer y el alza del número de feminicidios. Por tanto, en la agenda del Estado en todos sus niveles, en la agenda de la sociedad civil y en la agenda de la cooperación, el tema de las violencias contra la mujer, violencia intrafamiliar y extrafamiliar, se convierte en cuestión central. Este es un elemento de oportunidad que debe aprovechar el PMS.

Empero, si el tema de la violencia contra la mujer es clave, todavía no se disipa la discusión sobre la forma de atacar ese flagelo, se discute si el ataque es más eficiente desde el nivel del gobierno central y el sistema judicial, o desde los espacios locales. La evaluación descubrió que el nivel local tiene respuestas viables sobre la atención a las víctimas de la violencia contra la mujer, así como en el campo de la prevención de esas violencias.

El cambio de concejales y de alcaldesas, en marzo del 2015, pone un reto adicional al análisis sobre la eficacia del funcionamiento del proyecto, razón por la cual es de suma importancia realizar un trabajo especial en la transición de esas autoridades, incluidos los cambios de Gabinete y cambio de autoridades que tengan relación con el Proyecto. Además, el PMS debe considerar que el número de alcaldesas y concejales subirá de manera importante, por lo cual la asistencia técnica y apoyo a ACOBOL deberá incrementarse.

C.- Sobre las tensiones del Proyecto

En algunos de los proyectos de la cooperación suiza, una de las tensiones que está presente en el desarrollo de los mismos, es el relativo a la tensión entre proceso y progreso. El PADEM siempre puso la máxima atención a los procesos, pero en el último tiempo ha asimilado también la necesidad de medir resultados, por eso elaboró su sistema de monitoreo que presenta información y datos duros sobre el desarrollo del PMS, iniciativa por iniciativa⁴. Así entonces, la tensión proceso- progreso está bien trabajada y se halla un equilibrio entre sus componentes.⁵

La tensión sector-gobernabilidad democrática local, en la mejora de la calidad de los servicios de educación y salud, visibilizada más claramente en el componente: “Gobernanza y servicios municipales”, se debe a que el PMS posee una entrada por la vía de la gobernabilidad democrática en los espacios locales, para así mejorar el acceso a esos servicios. Esto implica que el trabajo del Proyecto no parte de los sectores (ministerios) educación y salud, sino que se implanta desde lo municipal. La evaluación observó que ese modo de encarar el tema tiene resultados positivos, pues se probó, desde lo municipal, que es posible mejorar el acceso y la calidad a los servicios de educación, salud y atención a la violencia contra la mujer, pero en el marco de la corresponsabilidad entre sociedad civil y municipio.

El proyecto se mueve dentro la tensión centralización-descentralización, pues, por un lado, el nivel central de manera fáctica tiende a centralizar acciones, -muchas veces aceptadas por la inercia, comodidad o

⁴ Las iniciativas emergen de los concursos lanzados por el PMS, para innovaciones de la calidad educativa, de la salud o de la lucha o prevención de la violencia contra las mujeres. Se trata de las actividades premiadas con 5.000 bolivianos para su ejecución.

⁵ En la reflexión sobre la generación de datos para medir el progreso, hay quienes formulan que también deberían existir datos para medir los procesos.

debilidad de los gobiernos locales-, y, por otro, existe paralelamente un discurso autonómico, además de actores locales que empujan la descentralización. El Proyecto en su operación demuestra que aunque el Gobierno empuja la centralización, sin embargo, los actores locales, usan y creen en las posibilidades del municipio para mejorar su vida cotidiana en los ámbitos de la mejora de la calidad de servicios de educación, salud y lucha contra la violencia hacia las mujeres.

La tensión cultura corporativa y cultura ciudadana; el Proyecto se mueve en el marco de esa tensión, por un lado, el impulso cada vez más creciente de una cultura corporativa de los movimientos sociales, frente a un intento de desarrollar cultura ciudadana dentro del espacio local. En ambos casos, los actores son los mismos, es decir, la población que mayoritariamente adscribe al MAS, ella cuando actúa como movimiento social, apoya al Gobierno y las tendencias al centralismo, al hacerlo actúa medida con el chip de la cultura corporativa. Pero, en lo local se mueven con códigos ciudadanos influidos por el municipio y, en esa medida, impulsan la descentralización. Esa población es la ilustración de la interculturalidad en sus actos cotidianos.

I. Evaluación según los criterios de los términos de referencia

A. Pertinencia

PADEM tiene una larga historia de trabajo en la descentralización y la creación de una cultura ciudadana. Pero, ahora con el PMS hizo una innovación fundamental, pues articuló la gobernabilidad clásica, la generación de cultura ciudadana, con la tarea de generar mejoras en la calidad de algunos servicios, educación, salud, lucha contra la violencia hacia las mujeres.

El PMS trabaja en tres temas de alta sensibilidad, de mucha importancia para la gente: Educación, salud y violencia contra la mujer, el último está posicionado en todas las encuestas como el primer problema detectado por la población, mientras que la educación y la salud, desde una visión estratégica, son temas esenciales para el desarrollo.

El salto cualitativo que impulsa el PMS en los municipios con los cuales trabaja en red, es su influencia para valorar la calidad educativa y la calidad de la salud, y no entender que el desarrollo municipal radica solamente en obras de cemento.

Más aún, esa pertinencia está alineada a políticas nacionales, departamentales y municipales que se dirigen a soportar ese tipo de temáticas. En concreto se alinea con la CPE, a la Ley de Descentralización, Ley de la Participación Popular, Agenda Patriótica 2025, Ley del Financiamiento del Sistema Asociativo Municipal, Ley Contra el Acoso y la violencia Política Hacia las Mujeres, Ley Integral Para Garantizar a la Mujeres una Vida Libre de Violencia, Reglamento de la Ley 348. Además, de otras normas nacionales y subnacionales.

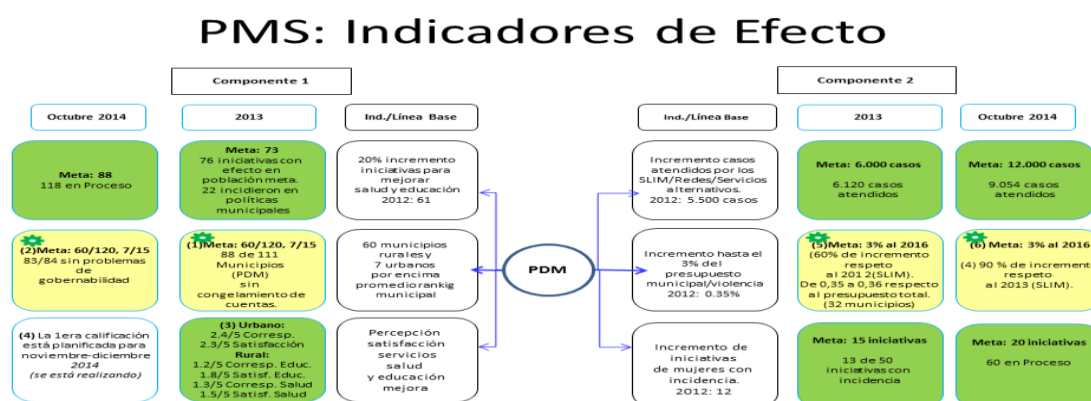
La pertinencia de este tipo de acciones se visibiliza desde planteamiento de la corresponsabilidad de la sociedad civil y de las autoridades municipales quienes aceptan subir los presupuestos de salud y educación, salud y violencia contra la mujer. Pero, todo esto en el marco de la corresponsabilidad de los actores de la sociedad civil con el municipio.

La hipótesis del Proyecto está bien formulada: “El aumento en la participación ciudadana a nivel local y la mejora en la gestión municipal resultan en una mayor gobernanza democrática, y en consecuencia mejora el acceso equitativo y la calidad de los servicios públicos.” Además, existe congruencia con su objetivo de impacto: “El PMS contribuye a la disminución de las brechas de desigualdad de grupos priorizados (en particular de mujeres y jóvenes), y en consecuencia a la reducción de la pobreza, a partir del acceso a servicios públicos de calidad y de una mejor participación ciudadana a nivel local”.

B. Efectividad

El PADEM ha diseñado un sistema gráfico de semaforización⁶ para observar de manera didáctica si los indicadores están siendo cumplidos, eso aparece en verde. En amarillo hay prevenciones de cumplimiento, las más de las veces por la responsabilidad de otras instituciones para llegar a las metas previstas. Y el rojo, señala problemas de cumplimiento, en cada caso, ya sea en amarillo o rojo hay notas que explican el porqué de incumplimiento o de los retrasos. Pero en general el semáforo predominantemente está en verde.⁷

Indicadores de efecto (a octubre de 2014)



⁶ Semáforo: Verde: Indicador con avances según lo planificado. Amarillo: Indicador con avances, pero con alguna dificultad (no presenta riesgo en su cumplimiento). Rojo: Indicador con riesgo en su cumplimiento. Estrella Verde: El factor que dificulta puede ser modificado parcial o totalmente por el proyecto. Rojo: El factor que dificulta esta fuera del control del proyecto.

⁷ Hay un trabajo en elaboración de una “araña” que grafique de manera más didáctica la presentación de los indicadores. Ver Anexos.

Indicadores de Efecto. Componente 1:

En un rubro, la meta de 2014 es tener un 20% incremento de iniciativas para mejorar salud y educación. La línea base en 2012 era 61. La meta para 2014 es de 88. Hay 118 iniciativas en proceso, por tanto esa meta será cumplida.

En otro rubro la meta es 60 municipios rurales y 7 urbanos por encima del promedio ranking municipal⁸. La Meta es 60 de 120 municipios rurales, y 7 de 15 municipios periurbanos. Lo logrado es: 83 de 84 municipios sin problemas de gobernabilidad.

En el tercer rubro se planteaba que la percepción sobre la satisfacción de servicios de salud y educación mejora. La primera calificación está planificada para noviembre-diciembre de 2014, *está en ejecución*.

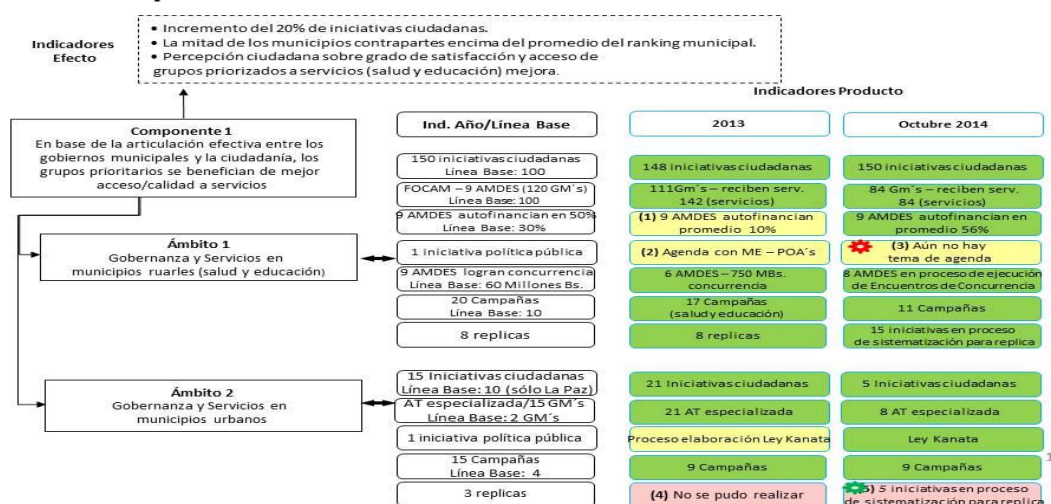
Indicadores de Efecto. Componente 2:

En un rubro la meta es de 12.000 casos atendidos, hay 9.054. La línea base era 5.500 casos. Se buscaba el incremento de casos atendidos por los SLIM/Redes/Servicios alternativos. La meta también será cumplida.

En otro rubro la meta a 2016 es de un incremento de 3% anual de los presupuestos de los SLIM. En 2014 hay un 90 % de incremento Respeto al 2013.

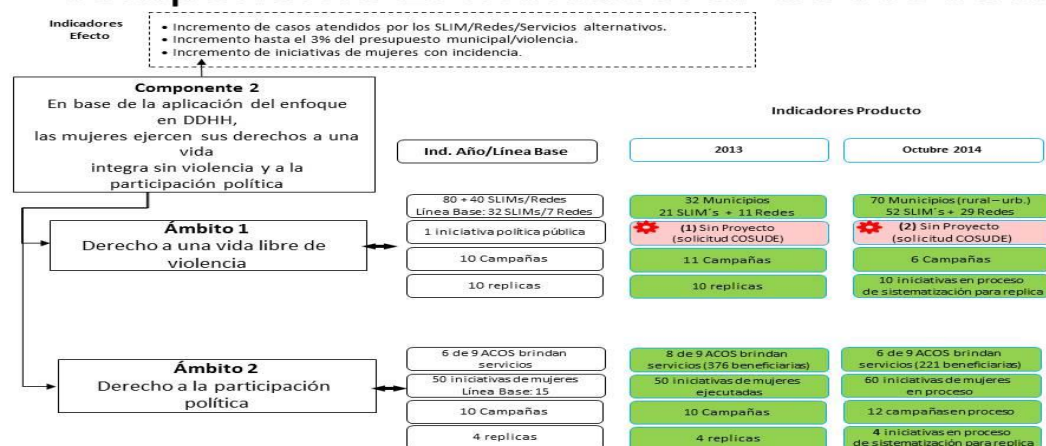
En el rubro de incremento de iniciativas de mujeres con incidencia, la base de 2012 era de 2012 de doce. La meta para 2014 es de 20, hay 60 en ejecución.

Componente 1: Indicadores de Producto



⁸ El Ranking Municipal está siendo elaborado por el Ministerio de Autonomías, será presentado en Diciembre de 2014. Mientras tanto el PMS uso variables proxy para ver la situación de los municipios.

Componente 2: Indicadores de Producto



Indicadores de Producto: Los resultados son también positivos y están visualizados en el semáforo de líneas arriba.

C. Eficiencia

El arranque del PMS fue rápido, eso implica una eficiencia inicial. De su presupuesto total, en año y medio se ejecutó del 32% de los recursos. Quedan dos años y medio para desembolsar el 68% restante.

Un problema en el diseño del Proyecto, que se trasladó al Convenio, es que no se presupuestó la instalación del sistema de monitoreo, lo cual implicaba problemas en la medición de la eficiencia. De todas formas, el PADEM entendió esta falencia y dio una buena señal al asumir, bajo su cuenta y sus propios costos, la construcción del sistema de monitoreo del PMS, el mismo que ya posee datos detallados, iniciativa por iniciativa, en cualquier lugar del país a junio de 2014. Este sistema de monitoreo, basado en su marco lógico está en línea, de manera que ya puede ser consultado.

La construcción del sistema de monitoreo les generó datos que permiten realizar un acercamiento a indicadores de costo/efectividad de las iniciativas; al presente existen indicadores preliminares. No obstante, se precisa tener una discusión más reflexiva sobre los indicadores.

Sólo como una ilustración que permiten mirar los datos, mostramos lo siguiente: El costo mínimo –aproximado- que una víctima de violencia debe erogar, para acceder a servicios de protección es de Bs.14.000⁹, cuando el SLIM y los otros servicios de la Red de protección funcionan y son accesibles, las mujeres no pagan por los servicios que oferta el

⁹PADEM realizó un costeo de los gastos que una víctima de violencia debe erogar en el sistema judicial para acceder a servicios de protección. Este dato coincide con la referencia dada por la Oficina Jurídica de la Mujer (OJM) de la ciudad de Cochabamba, quien a través de convenios derivan casos a una red de abogados externos expertos en temas de violencia por razones de género y que brindan servicios legales a víctimas de violencia bajo otros aranceles.

SLIM. (Municipios del área de trabajo del PMS). Es importante recalcar que pese a que los servicios del SLIM son gratuitos, esto no exime a las mujeres de realizar gastos en el sistema judicial¹⁰, que promedian los 3500Bs.¹¹ Por ello el acceso a servicios de protección para mujeres en situación de pobreza, sólo es accesible a través del SLIM, ya que de otra manera están a merced de los aranceles de abogados y los costos judiciales.

En el área violencia contra la mujer, se construyó este indicador agregado:

Recursos apalancados por los gobiernos municipales (directamente) y ahorro de las mujeres que usan servicios gratuitos (indirectos)

Indicador Costo/efectividad: Por 1 Bs. que se invierte, se genera un efecto directo e indirecto de Bs. 154.

Recursos apalancados por los municipios

Indicador Costo/ efectividad: Por 1 Bs. que se invierte, se genera un efecto directo de Bs. 47.

ACOBOL, con el soporte técnico de PADEM también ya hizo sus indicadores de costo/efectividad. Poco a poco –según PADEM- se podrá intentar trabajar en esa línea con los demás socios. Esto no es sólo importante para el PMS, sino que es una transferencia de capacidades a los socios, para que éstos se acostumbren a realizar este tipo de análisis.

D. Impactos

Los impactos se podrán visibilizar a fines del años 2016, pero ahora se puede apuntar a, si las labores del PMS están bien encaminadas al logro de los impactos.

El Proyecto está bien encaminado a lograr los impactos deseados en cuanto a la reducción de desigualdades.

La corresponsabilidad ciudadana y la gestión local son nítidos en las iniciativas, y debido a que operan en municipios rurales y periurbanos se dirigen a disminuir brechas de desigualdad.

Los logros en materia de servicios con mejor de calidad de la educación, la incorporación de las TIC en la enseñanza-aprendizaje, sus procesos de réplica en viarias escuelas rurales y periurbanas, están en la línea

¹⁰ Memoriales, sellos, notificaciones y otros.

¹¹ 3500Bs. También es en promedio las inversiones que el PADEM realiza en los sistemas de protección.

de reducir brechas, favorecer a los niños y bajar la pobreza en esas áreas.¹²

La prevención y atención del cáncer de cuello uterino, el trabajo en línea de la desnutrición infantil se dirige a la reducción de la pobreza en las áreas de influencia.

La atención a la violencia contra la mujer, desde el fortalecimiento de las instancias de protección, se enfoca a disminuir las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres, a posibilitar el acceso de las mujeres al ejercicio de sus derechos.

II. Evaluación sobre la coordinación del proyecto

La coordinación del Proyecto es vista como propositiva y facilitadora de la realización de acciones conjuntas entre los socios.

Sensible a los temas que trabaja el PMS, género, DDHH, gestión municipal.

Innovadora, acepta nuevos métodos de trabajo, allana la incorporación del teatro, de radionovelas para promover cultura ciudadana.¹³

Promueve un apoyo constante para la sistematización y gestión de conocimiento e intercambios entre experiencias.

Los momentos de seguimiento –mensuales- con los socios son entendidos como espacios de intercambio y retroalimentación entre ellos y no como lugares burocráticos de entrega de informes.

El apoyo técnico y soporte administrativo constante, es percibido como positivo por las instituciones socias. Este es un ámbito de transferencias de capacidades, desde las temáticas hasta las administrativas.

Las iniciativas ganadoras son apoyadas técnicamente por el PADEM, es la suma de premio y de asistencia técnica.¹⁴

Posee la capacidad de respetar y recuperar la experiencia y trabajo de las instituciones socias, generando procesos de trabajo colaborativo ente ellas.

¹² Las iniciativas de incorporación de las TIC en el aula, se producen en Potosí, Oruro, Huanuni, Mecapaca, Aiquile, Yamparáez y, poco a poco, van siendo replicadas en otros municipios.

¹³ Son interesantes las iniciativas que usan radionovelas en Copacabana y las que recurren al teatro en Yotala.

¹⁴ Existen iniciativas rurales en educación y salud, iniciativas urbanas en educación y salud, iniciativas de lucha contra la violencia hacia la mujer, éstas dirigidas a apoyar los SLIM y las redes de lucha contra esa violencia. Entre las iniciativas ganadoras, se escogen algunas de ellas para un segundo premio de cien mil bolivianos que se destina a un Fondo de Inversión para el municipio. Ese premio no se lo da en efectivo.

Promueve un apoyo constante a la sistematización y gestión de conocimiento, al intercambio de experiencias y a la socialización de las mejores experiencias.¹⁵

De otra parte, es importante precisar que los espacios de coordinación promovidos entre Estado y organizaciones privadas, serán sostenibles una vez finalizado el Proyecto, pues las instituciones estatales tienen que seguir cumpliendo sus competencias, y las organizaciones privadas articuladas en red ya han consolidado los espacios de coordinación antes mencionados.

III. Sostenibilidad, estrategia de salida

Las actividades del PMS acaban a finales 2016, la posibilidad de sostenibilidad de sus acciones se funda básicamente en la generación de redes entre instituciones de la sociedad civil y algunas instituciones del Estado, en especial, los municipios y sus dependencias. Esas redes generan corresponsabilidad entre sociedad civil y municipio. Muchas están consolidadas, por ejemplo la red de lucha contra la violencia hacia las mujeres de El Alto posee varios años existencia y agrupa a más de 50 instituciones, casos similares han sido desarrollados por el CDH, por las Juanas y otras instituciones, en todas esas redes se está incorporando la FELCV.

Casi todas las iniciativas impulsadas por el PMS devienen en políticas públicas del nivel municipal, ese salto a políticas públicas es una señal de avance hacia la sostenibilidad de las acciones que promueve.

La política pública no debe ser entendida únicamente como una acción aprobada por el nivel central, sino, lejos de eso, en un estado autonómico, donde el nivel intermedio y el nivel municipal tienen la facultad de legislar, es preciso comprender que la política pública puede ser también departamental y municipal. Eso es justamente lo que está ocurriendo con buena parte de las iniciativas del PMS.

Existe un marco legal favorable, que provee recursos para el asociativismo municipal, también en la lucha contra la violencia hacia las mujeres¹⁶. Tanto ACOBOL, las AMDE, FAM, recibirán recursos, por lo cual tendrán sostenibilidad financiera para seguir operando proyectos que ya comenzaron¹⁷. Por otro lado, la Ley 348 y su Reglamento, también provee recursos que llegarán a los SLIM y de esa manera podrán tener fondos para funcionar. De lo que se trata es que el PMS, en esos dos años, ayude a esas instituciones a apalancar más

¹⁵ Es básicamente en las ferias donde las experiencias de las iniciativas se encuentran y se abre el proceso de socialización de ellas.

¹⁶ La Ley 348 y su Reglamento contempla financiamiento para las casas de acogida.

¹⁷ Esto está previsto en la Ley 540 de financiamiento del sistema asociativo municipal.

recursos para la mejora sus acciones y ampliar la escala de sus trabajos. Pero, tan importante como eso, en dichas instituciones, el PMS debe dejar claro los procedimientos para que ellas sigan trabajando en el impulso de la mejora de la calidad de los servicios de salud, educación y la lucha contra la violencia hacia las mujeres.

De manera puntual, para mirar la estrategia de salida, se observa que PADEM seguirá funcionando con recursos propios, pero con una escala más pequeña de trabajos. La vocación del PADEM es el trabajo en el espacio municipal, con certeza seguirá en esa línea, pero debiera pensar que en el futuro será importante algún grado de contacto y de relación con algunos de los socios del PMS, en especial con aquellos que posean mayor sostenibilidad institucional. Esa puede ser una manera de potenciar lo que ya desarrolló.

El Centro Juan Azurduy, CDH, la FPP recibirán todavía varios financiamientos de la cooperación internacional y de otros actores, por lo que seguirán funcionando.

Hay algunos problemas en CDC, en este caso, el PMS debe apoyar a esta institución a que refuerce sus procesos administrativos, lo cual le permitirá cerrar mejor su convenio con el PMS, pero no sólo eso sino que también ese apoyo le servirá para conseguir otros financiamientos, los cuales a través de un lobby adecuado pueden cristalizar de manera positiva.

En el caso del CIDEM, se detectó una restricción de financiamiento, razón por la cual esta institución restringirá o cerrará su ventana de atención a mujeres en situación de violencia, no obstante, el CIDEM seguirá trabajando en la elaboración de datos, de sistemas de información sobre la violencia a las mujeres. El trabajo del PMS en estos dos años debería concentrarse en lograr que el CIDEM transfiera sus bases datos a todos los municipios y los SLIM donde hay acción del Proyecto. Además, el PMS debiera apoyar a esos SLIM a utilizar esas bases de datos, lo cual requiere un apoyo en el desarrollo de capacidades al interior de los SLIM con auxilio del CIDEM.

El aporte de CIDEM con el diseño y transferencia al SIVICIGE es una forma acertada de generar información sobre la atención a mujeres en situación de violencia a nivel municipal, este sistema ya está adecuado a la Ley N 348. Sin embargo la transferencia de esta experiencia no será directa al VIO. Aquí es importante hacer una aclaración, el VIO no es resistente a las acciones del PMS respecto al sistema SIVICIGE porque comprende que está en el marco del seguimiento que la ciudadanía e instituciones especializadas en temas de violencia debe hacer, sino que el SIPPASE está fuertemente condicionado por el financiador BID y es necesario entablar un diálogo y construir los puentes necesarios para que el SIVICIGE no deje de ser una forma de seguimiento y control

respecto a políticas de protección sobre violencia, sino que tiene información capaz de alimentar el SIPASSE.¹⁸

En el caso de UNIR también hay un recorte de financiamientos, por lo cual el PMS precisa que esa institución transfiera su tecnología de planificación, de elaboración de POAS siguiendo el principio del bien común para así prevenir conflictos en la asignación de fondos entre los sectores, o que capacite a los municipios, vía las AMDE, para manejar técnicas para actuar y manejar el conflicto de manera constructiva allí donde éste estalle.

CEPROMIN podría tener dificultades de financiamiento en el futuro, además, el trabajo en violencia contra la mujer es todavía nuevo, por ello, el PMS debe apuntar a consolidar la red de lucha contra la violencia hacia las mujeres que ha impulsado y dirige el CEPROMIN en Potosí. Asimismo, es preciso trabajar en el área de transferencia de capacidades para que CEPROMIN pueda tener gente que conozca y trabaje el tema de violencia contra la mujer.

IV. Evaluación sobre el grado de aporte de los socios del proyecto¹⁹

La elección de los socios del PMS es totalmente pertinente. Cada socio tiene una larga historia de trabajo en sus áreas de competencias particulares, posee legitimidad temática y *expertise* concretos en sus áreas de trabajo. Lo que hace el PMS es rescatar sus legitimidades, su *expertise* y ponerlo al servicio del Proyecto, tratando, en los más de los casos, de articular en red las acciones de los socios.

El PMS busca articular a organizaciones de la sociedad civil con el municipio, pero existen dos tipos de organizaciones de la sociedad civil, por un lado, los movimientos sociales que están articulados corporativamente al Estado y las ONG que, desde antes y desde siempre impulsaron una acción independiente del Estado, ante bien, ellas se organizan para que el Estado cumpla sus deberes, ya sea en el campo de la entrega de servicios de educación, salud o en el área de la lucha contra la violencia a las mujeres. El Estado mira con simpatía a sus aliados, esto es, a los movimientos sociales, mientras que se siente incómodo con las acciones de esas ONG. La manera más directa del Estado para manifestar su incomodidad con esas ONG es no facilitar el acceso de éstas a financiamientos internacionales, por ello, por ejemplo, es nítida la reducción de presupuestos de CIDEM o de UNIR. El PMS tiene como socios a algunas de estas ONG que trabajan -según ellas en áreas de exigibilidad de derecho al Estado.²⁰

¹⁸ Entrevista Ana Clavijo, Directora de Género VIO

¹⁹ En Anexo especial se detallan las particularidades de cada uno de los socios.

²⁰ PADEM prefiere hablar de corresponsabilidad entre sociedad civil y municipios y no utiliza el concepto de exigibilidad de derechos.

ACOBOL aporta en la defensa y representación de los derechos políticos de las concejalas y alcaldesas.

El CDC proporciona patrocinio legal gratuito a mujeres que han sufrido o que sufren violencia, particularmente la figura de acoso político.

El CIDEM elabora bases de datos²¹ sobre la violencia contra las mujeres y protocolos de atención la transfiere a los SLIM, además, proporciona defensa legal y apoyo psicológico a mujeres que sufren violencia.

CEPROMIN proporciona defensa gratuita a mujeres que sufren violencia en Potosí.

El Centro Juana Azurduy realiza un trabajo comunicacional para la prevención de la violencia contra la mujeres, además, proporciona defensa legal gratuita a mujeres que sufren violencia.

EL CDH organiza una red de incidencia en políticas en la esfera de la violencia contra la mujer; elabora proyectos de ley en esa área. Por otra parte, elabora el Informe Sombra sobre los derechos humanos en Bolivia, el mismo que lo presenta en Ginebra.

La FPP realiza campañas comunicacionales para incidir en la prevención de la violencia contra las mujeres de alcance es nacional.

UNIR capacita técnicamente a los municipios para elaborar los POA evitando conflictos entre los actores involucrados en la distribución del presupuesto.

INTERTEAM apoya a algunos SLIMS con expertos en el área de la lucha contra la violencia hacia las mujeres.

El Ministerio de Autonomías apoya las capacidades ejecutivas y legislativas de los municipios, incluidas la esfera de la lucha contra la violencia hacia las mujeres.

El aporte del VIO no se visibilizó mucho por problemas internos en los cuales no tiene incidencia el PMS.

4.1 Capacidades institucionales de los socios

En este acápite mostraremos brevemente las capacidades institucionales de los socios para dar continuidad a las líneas de trabajo del PMS.

PADEM tiene estabilidad institucional y ha desarrollado capacidades que pueden dar continuidad a las líneas de trabajo de la articulación entre sociedad civil y municipio.

²¹ SIVICIGE

La ACOBOL tiene un equipo de trabajo estable con capacidades en la defensa e impulso de la representación política de las alcaldesas y concejales. Además, desde el 2015 contará con el financiamiento emergente de la LEY 540, con lo cual podrá dar continuidad a su trabajo.

EL CDC tiene excelentes capacidades institucionales para seguir operando en la línea de la defensa a las mujeres que sufren violencia.

El CIDEM tiene personal súper calificado en la defensa a mujeres que sufren violencia. En su última Asamblea decidieron no cerrar totalmente la puerta atención de esos temas, y seguirá elaborando bases de datos.

CEPROMIN posee muy pocas capacidades en el área de lucha contra la violencia hacia las mujeres. Por tanto, precisa mucho apoyo institucional en ese campo.

El Centro Juana posee excelentes capacidades institucionales para seguir trabajando en el área de la defensa a las mujeres que sufren violencia.

FPP aunque es nueva, rescató profesionales que poseen capacidades para seguir haciendo trabajo comunicacional en la prevención a la violencia contra las mujeres.

UNIR tiene altas capacidades para seguir trabajando en las áreas de construcción de cultura de paz y un manejo constructivo de los conflictos. Esa es la parte de su trabajo que podrá seguir apoyando a municipios en la elaboración de POAS.

INTERTEAM es pequeña, pero mantiene su voluntad de apoyo a los SLIM en el área de defensa a las mujeres que sufren violencia.

El Ministerio de Autonomías, debe seguir cumpliendo sus competencias de apoyo en generación de capacidades ejecutivas y legislativas a los municipios.

El trabajo del VIO dependerá del cambio de autoridades previsto para 2015.

4.2. La relación con otros proyectos suizos

El PMS tiene una relación amigable y de apoyo con otros programas de la cooperación suiza. La relación con el programa de Acceso a la Justicia es la más importante y vital, pues en ambos casos se trata temas de violencia contra la mujer. La puerta de entrada del Proyecto Acceso a La Justicia al tema de violencia contra la mujer es por la vía del ministerio sectorial, esto es, por el nivel nacional, y por medio del sistema judicial, en tanto que el PMS lo hace por el nivel municipal, pero en ambos casos, el trabajo es conjunto, hay muchas sinergias, explotando la ventaja comparativa de cada uno de los programas. De este modo la cooperación Suiza logra tener una entrada de visión

integral al tema de la violencia contra la mujer, tanto por la vía local como por la nacional.

Con Swiss Contact, el proyecto trabaja el manejo de desechos sólidos, pero desde una lógica de la creación de una cultura ciudadana, donde exista una corresponsabilidad de la sociedad civil en enfrentar esa temática.

Con HELVETAS la relación también es de sinergia, pues en el caso del proyecto de reducción de riesgos éste fija líneas temáticas a agendar y el PADEM proporciona todo su expertise comunicacional para facilitar el trabajo del PRD, incluyendo las cuñas radiales preparadas por la Doctora Edilicia. También hay participación conjunta con el GIA, ex-Gestor en algunas redes de apoyo al trabajo de atención de servicios desde una lógica municipal.

INTERTEAM es socia del programa y da apoyo con voluntarios suizos para trabajar el tema de violencia contra las mujeres. Dado que sus procedimientos no fueron muy ágiles en traer expertos de suiza, contrataron técnicos bolivianos, siempre ayudando en los temas de violencia contra la mujer, soportando el trabajo de algunos SLIM.

Este contacto con otros programas de la cooperación suiza, implica que más allá de las sinergias, existe un esfuerzo de armonización.

V. Las transversales de género y gobernabilidad

El tema de la gobernabilidad no es una transversal en el PMS, es más bien el núcleo de todas sus actividades en los dos componentes; en todos ellos se trabaja cultura ciudadana, la corresponsabilidad entre municipio y sociedad civil.

Promueve el fortalecimiento institucional del municipio, de sus servicios como el SLIM; asimismo, busca la mejora institucional de las organizaciones de la sociedad civil que concurren con el estado en su nivel municipal.

La búsqueda de concurrencia entre sociedad civil y municipio es una constante en los dos componentes.

En cada uno de ellos se busca el fortalecimiento del municipio para dotar de servicios de mejor calidad.

La estructura del PMS contempla desde su concepción el enfoque de género como línea de trabajo y, a la vez, como transversal; el trabajo de género del PMS está alineado a lo que establece COSUDE para sus contrapartes, respetando y potenciando el posicionamiento y el accionar de las instituciones socias.²²

Puntualizaciones, el enfoque de género es un mandato internalizado, orienta y regula las acciones del proyecto de manera general, deja de ser

²² La evaluación tiene un informe especial sobre el enfoque de género. Ver Anexos.

un conocimiento para constituirse en un “saber hacer”. Es parte de su acción programática en los dos componentes.

Tiene un fuerte énfasis en violencia hacia las mujeres por razones de género; estas medidas de afirmación positiva cobran mayor pertinencia y efectividad ya que el sistema de protección opera a nivel municipal.

VI. Conclusiones

Pertinencia

Posee una buena hipótesis de trabajo que se desarrolla en la práctica. Genera innovación conceptual, articulando gobernanza y acceso servicios de mejor calidad, en especial en educación, salud y en la lucha contra la violencia a la mujer.

En un contexto de centralización, que refuerza el nivel central, el PMS empuja el otro lado de la medalla, potencia la confianza de la gente para trabajar en espacios locales, en esa medida contribuye a la descentralización. La apuesta de generar corresponsabilidad ciudadana y gestión local está siendo cumplida.

Sus procedimientos administrativos son claros, por lo cual los socios no sufren trabas burocráticas.

El apoyo a municipios rurales y periurbanos le permite reducir las desigualdades.

Los enfoques de género y de gobernabilidad no son transversales del programa, son su núcleo.

Eficiencia

Es un Proyecto exitoso, tiene un excelente funcionamiento.

Cumple sus objetivos por el esfuerzo operativo y legitimidad del PADEM, así como por la legitimidad y calidad de sus socios.

Efectividad

Las inversiones realizadas por el PMS para mejorar la calidad de los servicios y una cultura ciudadana que promueve, cuida y es corresponsable de las acciones; reducen las brechas de acceso a servicios de calidad a población vulnerable como son víctimas de violencia.

Impactos

La gestión del conocimiento, el trabajo comunicacional, la socialización de las buenas experiencias, el uso de la red de comunicadores populares, la alianza con ACOBOL y AMDES, potencia su trabajo, llegando a más municipios.

La transferencia de capacidades realizada a la sociedad civil y municipios es clave para la sostenibilidad del trabajo.

La creación de redes de corresponsabilidad entre sociedad civil y municipio es una vía que le genera buenos resultados.

El intercambio de experiencias entre iniciativas distintas, entre municipios diversos, empuja a la emulación y a la réplica de los casos exitosos.

El PADEM tiene un equipo calificado y con mística de trabajo y, otro tanto acontece con sus socios que trabajan las áreas de DDHH y de la lucha contra la violencia hacia la mujer, lo cual les permite cumplir sus objetivos.

El PADEM transfiere capacidades administrativas a los socios, para un buen funcionamiento del Proyecto.

VII. Aprendizajes

- Con montos pequeños se pueden movilizar muchas iniciativas, la gente no necesariamente espera regalos gratis, antes bien, se compromete y apropia más de aquello en lo cual ella hace su esfuerzo propio.²³
- La corresponsabilidad sociedad civil y el municipio, moviliza a la ciudadanía para la mejora de la calidad de los servicios.
- Los maestros con asistencia técnica pierden miedos y usan sus computadores para la mejora de la calidad educativa.
- Los maestros, los innovadores, los padres de familia, al incorporar las TIC al proceso educativo entienden que ese es su aporte concreto al cambio y mejora de la calidad educativa.
- Muchos municipios comprendieron que educación y salud no es cemento, sino calidad del servicio.
- El cáncer de cuello uterino y el cuidado del proceso de embarazo no es una cuestión exclusiva de las mujeres.
- Los municipios ahorran recursos con los programas de corresponsabilidad de padres, profesores y estudiantes en el cuidado de las infraestructuras. A cambio reciben otro tipo de apoyos del municipio.²⁴
- La desnutrición infantil está siendo visibilizada.
- Se pueden realizar tareas concurrentes concretas entre municipios y el nivel departamental.
- El apoyo a los SLIM debe ser integral: Desarrollo de capacidades (asesoría directa y FOCAM), fortalecimiento de redes de lucha contra la violencia, iniciativas ciudadanas para incidencia en el POA municipal y campañas de sensibilización y movilización ciudadana vía red de comunicadores locales

VIII. Recomendaciones

- Sería preciso concentrarse en los 60 municipios de proceso.
- Es de la máxima importancia consolidar las redes ya existentes.

²³ Es increíble cómo premios de solamente 5.000 Bs. pueden movilizar las iniciativas de la gente. La disposición de la población existía, lo que hizo el PMS y el PADEM es encontrar a los que están dispuestos a innovar y hacer cambios.

²⁴ El municipio de Potosí está cuantificando los ahorros que surgen de esos proyectos de corresponsabilidad en el cuidado de los colegios. Retribuye a esos centros escolares con equipo adicional, por ejemplo, computadoras.

- Urge trabajar en la transición hacia nuevas autoridades, tanto del nivel municipal como del gobierno nacional.
- Se debería reanudar el trabajo con el VIO.
- Circunscribir el trabajo a educación, salud y violencia contra la mujer.
- Trabajar más cerca con el Proyecto Administración de Justicia para así ganar una visión integral en el trabajo contra la violencia hacia las mujeres.
- Sensibilizar a todo el PADEM y a todos los socios sobre la necesidad de consolidar el sistema de monitoreo.
- El PADEM debiese coordinar con COSUDE las visitas que son imprescindibles para el proyecto.
- Es imperioso explicitar y mostrar más el trabajo desarrollado en las esferas de la interculturalidad.
- Se requiere una presentación más sistemática de los indicadores de efecto y de producto.
- El PADEM debiese socializar más los procesos, resultados y logros del PMS.

IX. Sobre un futuro proyecto

La cooperación suiza tiene una larga tradición de apoyo a la descentralización que no debe perder, eso implica incidir en el fortalecimiento de los espacios municipales en los cuales ya hizo un aporte importante. En un contexto político donde el poder central es muy fuerte y existen pocos *check and balances*, trabajar desde el nivel municipal, genera otro tipo de pesos y contrapesos que mejoran la calidad de la democracia.

La innovación conceptual que articula gobernanza con mejora de la calidad de los servicios de educación y salud, es muy potente, debiera ser desarrollada. Se trata de la creación de ciudadanía, de ciudadanos corresponsables en la mejora de su calidad de vida. No es necesario repetir la cultura boliviana de refundar todo cada instante, sino de lo que se trata es de rescatar lo positivo y sumarle un piso adicional.

El tema de la violencia contra las mujeres es vital. El sistema judicial tiene poca o lenta respuesta sobre este tema, otro tanto sucede con el Estado en su nivel central, por tanto, sería preciso seguir trabajando desde lo local que está más a la mano de la mujeres que sufren esa situación.

Dado que todos los proyectos tienen tiempos y presupuestos limitados, la apuesta por la creación de redes de corresponsabilidad (exigibilidad) de derechos, en ambientes de corresponsabilidad entre sociedad civil y municipio, es un camino aceptable. Es muy importante en Bolivia visibilizar y trabajar en el área de los deberes, pues los bolivianos tenemos alta consciencia de nuestros derechos, pero frecuentemente olvidamos nuestras obligaciones.

Bibliografía

ACOBOL Proyecto “Fortalecimiento Institucional a la Red Asociativa de Mujeres en el Poder Local Autónomo de Bolivia” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

ACOBOL Proyecto “Fortalecimiento Institucional a la Red Asociativa de Mujeres en el Poder Local Autónomo de Bolivia” Informe final 2013

ACOBOL Proyecto “Fortalecimiento Institucional a la Red Asociativa de Mujeres en el Poder Local Autónomo de Bolivia” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

ACOBOL Plan Rector 2013 2016

ACOBOL POA 2013

ACOBOL POA 2014

ACOBOL Presupuesto 2013 – 2016

ACOBOL Presupuesto 2014

AOS /SOLIDAR - ACOBOL, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - ACOBOL, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR – CENTRO JUANA AZURDUY, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - CENTRO JUANA AZURDUY, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR - CDC, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - CDC, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR - CDC, Segunda Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR - CDH, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - CDH, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR - CEPROMIN, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - CEPROMIN, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR -CIDEM, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - CIDEM, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR -INTERTEAM, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - INTERTEAM, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR -F.UNIR, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - F.UNIR, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR -FPP, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - FPP, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR - INTERTEAM, Adenda II Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR -MINISTERIO DE AUTONOMÍA, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - MINISTERIO DE AUTONOMÍA Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS /SOLIDAR - PADEM, Convenio de Cooperación Interinstitucional 2012

AOS /SOLIDAR - PADEM, Adenda Convenio de Cooperación Interinstitucional 2014

AOS/ SOLIDAR SUIZA Proyecto de desarrollo municipal área: Descentralización y Derechos Humanos COSUDE Informe Semestral Enero - Junio 2013

AOS /Solidar Suiza Informe De Progreso 2013 Proyecto Para La Mejora De Los Servicios Municipales PMS Enero 2014

CENTRO JUANA AZURDUY, Proyecto “Defensoría de la Mujer” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

CENTRO JUANA AZURDUY, Proyecto “Defensoría de la Mujer” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

CENTRO JUANA AZURDUY, Proyecto “Defensoría de la Mujer” Informe final 2013

CENTRO JUANA AZURDUY Plan Rector 2013 2016

CENTRO JUANA AZURDUY POA 2013

CENTRO JUANA AZURDUY POA 2014

CENTRO JUANA AZURDUY Presupuesto 2013 – 2016

CENTRO JUANA AZURDUY Presupuesto 2014

CDC Proyecto “Mujeres víctimas de violencia de escasos recursos acceden a la justicia” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

CDC Proyecto “Mujeres víctimas de violencia de escasos recursos acceden a la justicia”, Informe final 2013

CDC Proyecto “Mujeres víctimas de violencia de escasos recursos acceden a la justicia”, Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

CDC Plan Rector 2013 2016

CDC POA 2013

CDC POA 2014

CDC Presupuesto 2013 – 2016

CDC Presupuesto 2014

CDH Proyecto “Incidencia en Legislación y Políticas a Favor de las Mujeres

Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

CDH Proyecto “Incidencia en Legislación y Políticas a Favor de las Mujeres”, Informe final 2013

CDH Proyecto “Incidencia en Legislación y Políticas a Favor de las Mujeres”, Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

CDH Plan Rector 2013 2016

CDH POA 2013

CDH POA 2014

CDH Presupuesto 2013 – 2016

CDH Presupuesto 2014

CEPROMIN Proyecto “Promoción de Derechos y Prevención de la Violencia“

Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

CEPROMIN Proyecto “Promoción de Derechos y Prevención de la Violencia ” Informe final 2013

CEPROMIN Proyecto “Promoción de Derechos y Prevención de la Violencia

Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

CEPROMIN Plan Rector 2013 2016

CEPROMIN POA 2013

CEPROMIN POA 2014

CEPROMIN Presupuesto 2013 – 2016

CEPROMIN Presupuesto 2014

CIDEM Proyecto “Promoviendo el Derecho a una Vida sin Violencia para las Mujeres”.Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

CIDEM Proyecto ““Promoviendo el Derecho a una Vida sin Violencia para las Mujeres”.Informe final 2013

CIDEM Proyecto “Promoviendo el Derecho a una Vida sin Violencia para las Mujeres”.

Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

CIDEM Plan Rector 2013 2016

CIDEM POA 2013

CIDEM POA 2014

CIDEM Presupuesto 2013 – 2016

CIDEM Presupuesto 2014

COSUDE/AOS SOLIDAR

COSUDE Proyecto De Desarrollo Municipal Área: Descentralización y Derechos Humanos Informe semestral enero – junio 2014

COSUDE, BOLIVIA, Evaluación externa, informe preliminar área gobernabilidad equipo evaluador José Ventura (Coordinador) Guillermo Gonzales Naya Ponce La Paz, abril del 2012

COSUDE Estrategia de Cooperación para **Bolivia** 2013 – 2016

COSUDE Informe Fin de Fase Programa Promoción Cultura Ciudadana
1.06.2009 – 31.12.2012 Junio 2013

COSUDE Management Response al Informe Anual de Progreso Operativo – Financiero del Proyecto “Mejora de Servicios Municipales (PMS) - Período enero a diciembre 2013.

COSUDE, Desarrollo Municipal (Cartilla) 2014

COSUDE, Evaluación Externa Evaluación del área de gobernabilidad de la COSUDE RESUMEN EJECUTIVO Bolivia- CORLAP

COSUDE Evaluation of SDC’s Governance Programming and Mainstreaming Bolivia Country Case Study Commissioned by the Evaluation and Corporate Controlling Division of the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Elaborado Por: Lilly Nicholls, Carmen Beatriz Ruiz. Ottawa, Canada August 2014

COSUDE Reunión con PMS y AJ sobre Reporte de Misión de Marie Marchan a Bolivia del 25.03.14 al 05.04.2014 (ayuda memoria)

COSUDE Asunto: Management Response al Informe Semestral de Progreso Operativo – Financiero del Proyecto “Mejora de Servicios Municipales (PMS) – Período: enero a junio 2014.

COSUDE Mission’s Report from Marie Marchand in Bolivia from 25.03 to 05.04.2014

COSUDE Management Response Evaluation of SDC’s Governance Programming and Mainstreaming Bolivia Country Case Study Date: 09/15 /2014

COSUDE Informe de resultados por ámbito de intervención BOLIVIA 2013 Versión 14 Noviembre 2013

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA Plan Nacional de Desarrollo

F.UNIR Proyecto “Gestión constructiva de conflictos en el ámbito municipal” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

F.UNIR Proyecto “Gestión constructiva de conflictos en el ámbito municipal”Informe final 2013

F.UNIR Proyecto “Gestión constructiva de conflictos en el ámbito municipal” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

F.UNIR Plan Rector 2013 2016

F.UNIR POA 2013

F.UNIR POA 2014

F.UNIR Presupuesto 2013 – 2016

F.UNIR Presupuesto 2014

FPP Proyecto “Observatorio: La Paz Cómo Vamos” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

FPP Proyecto “Observatorio: La Paz Cómo Vamos” Informe final 2013

FPP Proyecto “Observatorio: La Paz Cómo Vamos” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

FPP Plan Rector 2013 2016

FPP POA 2013

FPP POA 2014

FPP Presupuesto 2013 – 2016

FPP Presupuesto 2014

INTERTEAM Proyecto “Vida sin violencia” Informe final 2013

INTERTEAM Plan Rector 2013 2016

INTERTEAM POA 2013

INTERTEAM POA 2014

INTERTEAM Presupuesto 2013 – 2016

INTERTEAM Presupuesto 2014

MINISTERIO DE AUTONOMÍA Proyecto “Gestión constructiva de conflictos en el ámbito municipal” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

MINISTERIO DE AUTONOMÍA Proyecto “Fortalecimiento al ejercicio de las facultades legislativas; fiscalizadoras; deliberativas; reglamentarias y ejecutivas de los gobiernos autónomos municipales; gobernabilidad; articulación intergubernamental y procesos de Metropolización” Informe final 2013

MINISTERIO DE AUTONOMÍA Proyecto “Fortalecimiento al ejercicio de las facultades legislativas; fiscalizadoras; deliberativas; reglamentarias y ejecutivas de los gobiernos autónomos municipales; gobernabilidad; articulación intergubernamental y procesos de Metropolización” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

MINISTERIO DE AUTONOMÍA Plan Rector 2013 2016

MINISTERIO DE AUTONOMÍA POA 2013

MINISTERIO DE AUTONOMÍA POA 2014

MINISTERIO DE AUTONOMÍA Presupuesto 2013 – 2016

MINISTERIO DE AUTONOMÍA Presupuesto 2014

PADEM Proyecto “Mejoramiento de Servicios Municipales” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013

PADEM Proyecto “Mejoramiento de Servicios Municipales” Informe final 2013

PADEM Proyecto “Mejoramiento de Servicios Municipales” Informe semestral Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2014

PADEM Plan Rector 2013 2016

PADEM POA 2013

PADEM POA 2014

PADEM Presupuesto 2013 – 2016

PADEM Presupuesto 2014

Leyes y Decretos Consultados

Agenda Patriótica 2025, Participación en la Construcción Institucional de la Bolivia Digna y Soberana con Autonomías, 2013.

Constitución Políticas del Estado Plurinacional del Bolivia, promulgada el 9 de febrero del 2009.

Ley de Participación Popular Ley 1551 20 Abril, 1994 Abrogada por Ley 031.

Ley N° 031, Marco de Autonomías y Descentralización “Andrés Ibañez”. 19 de julio de 2010.

Ley N 540, Ley del Financiamiento del Sistema Asociativo Municipal, promulgada 25 de junio de 2014.

Ley N° 243 Contra el Acoso y la violencia Política Hacia las Mujeres, 28 de mayo de 2012.

Ley N° 348 Integral Para Garantizar a la Mujeres una Vida Libre de Violencia, marzo de 2013.

D.S. N° 2145 Reglamento de la Ley N° 348 “Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia” 14 de octubre de 2014.

Listado de Anexos

Anexo 1 Análisis de Género

Anexo 2 Lista de personas entrevistadas

Anexo 3 Apartado sobre indicadores

Anexo 4 Aportes de los socios

Anexo 5 Iniciativas ganadoras: Educación, Salud, SLIM y Redes