



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

Evaluación externa del proyecto Vida sin Violencia (VsV) de la Cooperación Suiza en Bolivia Fase I (junio 2016- mayo2020)

Informe final (Final report)

25 de noviembre de 2019

Índice

Abreviaturas y Siglas	3
Resumen ejecutivo	4
Introducción	7
Antecedentes y contexto (esbozado).....	7
Objetivos, estrategia y actores del proyecto	8
Propósito, metodología y alcance de la evaluación	8
Limitaciones y amenazas a la validez de la evaluación	9
Hallazgos de la evaluación	9
I. Efectividad	9
II. Eficiencia	12
III. Relevancia/Pertinencia	13
IV. Sostenibilidad	17
V. Impacto.....	18
Resultados del ejercicio de Benchmarking	19
Lecciones aprendidas, desafíos y recomendaciones	20
Anexos	26
A. Lista de actores: adecuación y potencial	26
B. Benchmarking corto	27
C. Lista de actores entrevistados/as	29
D. Matriz de evaluación	32
E. Definición de rangos de calificación (criterios CAD)	37
F. Preguntas de los TORs por criterio CAD	38
G. Términos de referencia.....	40
H. Documentos revisados	48
I. Presentación powerpoint final	50

Abreviaturas y Siglas

ACOBOL	Asociación de Concejalas de Bolivia
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD/DAC	Comité de ayuda al desarrollo de la OCDE/Development assistance committee
CAE	Cadena de atención estatal
CDH	Comunidad de derechos humanos
CEDAW	Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women (Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer)
CISTAC	Centro de Investigación Social, Tecnología Apropriada y Capacitación, Cuerpo y Territorio – Masculinidades Bolivia
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DNA	Defensoría de la Niñez y de la Adolescencia
EGPP	Escuela de Gestión Pública Plurinacional
FELCV	Fuerza Especial de Lucha Contra la Violencia
GAM	Gobierno Autónomo Municipal
GAD	Gobierno Autónomo Departamental
GP	Grupo focal
GCO	Gestión del conocimiento
INE	Instituto Nacional de Estadística
IOC	Organizaciones Indígenas, Originarias y Campesinas
OCDE	Organización para la cooperación y el desarrollo económico
ONU	Organización de las Naciones Unidas
POA	Programa Operativo Anual
PTDI	Plan Territorial de Desarrollo Integral
SIPASSE	Sistema Integral Plurinacional de Prevención, Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia en Razón de Género
SLIM	Servicio Legal Integral Municipal
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
VcM	Violencia contra mujeres
VIO	Viceministerio de Igualdad de Oportunidades

Resumen ejecutivo

Objetivo de la evaluación

La evaluación externa del proyecto VsV se llevó a cabo entre el 18.10 al 25.11.19 en la ciudad de La Paz con el objetivo doble de realizar una valoración independiente y proporcionar recomendaciones para la fase de salida del proyecto VsV 2020-2023. Para realizarla se ha usado las siguientes metodologías: entrevistas semi-estructuradas, grupo focal y benchmarking. La principal limitación a la evaluación ha sido el contexto político post-electoral difícil.

El proyecto Vida sin Violencia en corto

Contratante	COSUDE
Duración (fase)	Junio 2016 a mayo 2020
Presupuesto	4.070.000 de dólares americanos
Cobertura geográfica	80 municipios y 4 gobernaciones de los departamentos de Chuquisaca, Cochabamba, La Paz y Potosí.
Ejecutores	UNFPA, ONU Mujeres y Solidar Suiza
Socios	CDH (Comunidad de Derechos Humanos), IPAS (International Pregnancy Advisory Services), ACOBOL (Asociación de Concejalas de Bolivia), Centro Juana Azurduy, CISTAC (Masculinidades y Territorio)

Principales hallazgos de la evaluación

Efectividad: La evaluación ha podido evidenciar que el proyecto responde a las metas de sus objetivos específicos, efectos y resultados planteados. Se notó un alto nivel de confianza de todos los socios/as y contrapartes hacia los implementadores/as del proyecto. En particular se destaca el acompañamiento que ha realizado el proyecto a nivel municipal. A nivel nacional, la evaluación pudo identificar grandes logros en particular en la asesoría en nuevas normativas y fortalecimiento de capacidades, sin embargo, hace falta una visión integral multinivel de los espacios de coordinación existentes y de su articulación (local, departamental y nacional). En cuanto al modelo de ejecución, se ha evidenciado un descontento global de los tres ejecutores relacionado con la calidad de la coordinación y/o definición de roles. Se identificaron culturas y visiones de trabajo distintas entre Solidar Suiza, NNUU y COSUDE que han generado malentendidos impidiendo una ejecución efectiva y un trabajo fluido. El diseño mismo del proyecto impide una buena coordinación.

Eficiencia: La evaluación pudo apreciar buena relación costo-efectividad del proyecto en base a la metodología aplicada, dado que con una inversión relativamente moderada se pudo llegar a más de 21.000 mujeres¹ en situación de violencia (dic.2018). Sin embargo, se necesita un análisis costo-efectividad más profundo y riguroso para tener una estimación real del costo social para el logro de los resultados (número de beneficiarias). Una gran limitante para la obtención de este dato es el diseño mismo del proyecto que imposibilita la medición del costo-efectividad en su conjunto, siendo necesario medirlo por componente, pero con distintos coeficientes de efectividad².

Relevancia: De manera general, la evaluación ha podido determinar la alta relevancia del proyecto VsV, no solo a nivel de la reducción de la Violencia contra la Mujer (VcM), sino también en la operativización de la normativa y fortalecimiento de la Cadena de Atención Estatal (CAE). La estrategia que ha definido el proyecto para incidir a nivel social, institucional y nacional ha sido valorada por todos los actores, con muy pocas excepciones. La incidencia social (empoderamiento de las mujeres, cambio en patrones machistas, enfoque de DDHH) es muy alta. Así mismo, la aprobación de nuevas normativas a nivel nacional, así como el trabajo de capacitación (modelo de gestión) a concejalas ha permitido una incidencia política importante. No obstante, la medición de la

¹ Informe Anual 2018 Proyecto VsV elaborado por Solidar. Anexo 4. Aproximación a la relación costo-beneficio Para la medición del costo efectividad se hizo en base a los costos a ese año al reporte de 21.165 mujeres en situación de violencia que fueron atendidas por los SLIMs fortalecidos por el proyecto conforme al, así como.

² NNUU tiene previsto una medición costo-efectividad del Componente 3 para el informe anual de 2019.

incidencia social y el tiempo de maduración que necesitan los procesos de incidencia política impiden todavía una valoración exacta. A nivel de los socios/as, es notable la adecuación de los actores/as al proyecto y su alto potencial a nivel local y departamental. Finalmente, la evaluación lamenta la poca sistematización y la ausencia de un documento que permita visualizar la transversalización de acciones en género y gobernabilidad desde la planificación, implementación y evaluación en el proyecto. En particular la transversalización de la gobernabilidad ya que hubiera podido ser un punto de encuentro de los ejecutores a nivel local y nacional.

Sostenibilidad: El proyecto tiene una estrategia de sostenibilidad clara y sólida, implementada desde el inicio a través de dos procesos: la apropiación y la institucionalización. Esos procesos permiten asegurar la replicabilidad de las acciones en prevención y atención, dado que el potencial de anclaje de las acciones en los actores locales es muy alto. Ahora, si bien estos procesos han sido desarrollados a nivel local, nacional y departamental, se ha evidenciado que no todas las acciones son sostenibles (a veces por razones de contexto). Tampoco se desarrolló una estrategia global articulada con gestión/mitigación de riesgos en todos los niveles.

Impacto: Es muy probable que el proyecto esté aportando a la lucha contra la VcM en Bolivia. La primera evidencia siendo paradójicamente el aumento de denuncias atribuibles a esfuerzos del proyecto para desnaturalizar la violencia y mejorar la atención. No obstante, es muy ambicioso y ha generado muchas expectativas en las mujeres víctimas de violencia, cuando la estructura misma de la CAE todavía no da una respuesta eficiente a sus necesidades y que aún no se ha logrado grandes cambios en los patrones culturales machistas. Se tiene que cuidar que no se vuelva una *acción con daño*³.

Tabla de valoración

En la siguiente tabla se realizó una calificación del proyecto en función criterios CAD/OECD⁴.

Calificaciones de los resultados de la evaluación		
Criterios de evaluación	Evaluación	Observación
Efectividad en el logro de los resultados	11 Moderadamente exitoso	El proyecto responde a las metas de sus objetivos específicos, efectos y resultados. En algunos casos, ha logrado sobrepasar la meta planificada. Sin embargo, se ha identificado fallas en el diseño del proyecto y la medición de su cadena de resultados (p.ej. indicadores que no son SMART, componente 3 que no aporta a los indicadores del objetivo específico, etc.). Además, la complejidad de su modelo de gestión tricéfalo por su débil articulación no está cumpliendo el criterio de efectividad.
Eficiencia económica	12 Exitoso	A partir de la medición realizada en los componentes 1 y 2, se aprecia una alta relación costo-efectividad del proyecto. Sin embargo, hace falta un análisis más riguroso para tener una estimación real del costo social de los resultados. Además, por su mismo diseño será difícil realizar una relación costo-efectividad del proyecto en su conjunto.

³ Referencia a la *Acción sin Daño (Do no Harm)*, que parte de la premisa de que las agencias de cooperación, así como pueden contribuir a mejorar las condiciones de vida de personas vulnerables y ayudar a cerrar brechas sociales, entre otros, también pueden generar daño, aumentando las tensiones, fragmentando aún más el tejido social o exacerbando los conflictos. En este caso, al generar expectativas en las víctimas y procesos de cambios culturales, que el proyecto no siempre va a poder cumplir/acompañar por la amplitud del problema y su corta duración, puede generar tensiones dañinas y resistencias.

⁴ Para ver la tabla de rangos de calificación CAD, ver Anexo E.

Relevancia del proyecto y de su estrategia	13 Exitoso	El proyecto es pertinente respecto las normas y compromisos del Estado en la lucha contra la violencia, así como las necesidades de las beneficiarias. La estrategia del proyecto ha sido muy exitosa ya que ha logrado una incidencia social y política reconocida por la mayoría a nivel local. A nivel nacional, no se ha podido evidenciar el aporte exacto del proyecto. Los socios/as y contrapartes en general son muy pertinentes.
Sostenibilidad de resultados y procesos	13 Exitoso	La evaluación evidenció que el proyecto ha logrado generar sostenibilidad gracias al desarrollo de capacidades, corresponsabilidad sociedad civil-Estado, la incidencia en normativa y el empoderamiento de actores a nivel local. Todavía hace falta definir los actores para la transferencia y una estrategia de sostenibilidad a nivel nacional, pues aún queda pendiente operativizar la nueva normativa, guías, protocolos.
Impacto del proyecto más allá del logro de los resultados	12 Exitoso	Aún no es posible medir la contribución al impacto del proyecto (falta de informe OPS/OMS), pero es muy probable que se esté dando un aporte a la lucha contra la VcM.
Valoración global del proyecto	12,2 Exitoso	La evaluación de los criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas.

Introducción

Antecedentes y contexto (esbozado)

Desde 1993 y la Declaración de Viena sobre la eliminación de la violencia contra la mujer adoptada por la Asamblea General de la ONU se afirma que la violencia hacia mujeres es una violación de los derechos humanos y se reconoce que refleja las relaciones de poder históricamente desiguales entre hombres y mujeres. Así el logro de jure y de facto de la igualdad entre mujeres y hombres es un elemento clave en la prevención de la violencia contra la mujer. Por lo tanto, el proyecto Vida sin Violencia (VsV) responde a un mandato al nivel global (Meta 5.2, ODD5 de la Agenda 2030; RG 35/CEDAW), así como a nivel nacional boliviano (Ley integral 348).

El marco legal boliviano da cuenta del significativo avance del país en la promulgación de leyes para la equidad de género y la lucha contra la violencia. A menudo Bolivia ha sido un líder en la región al promover la igualdad de género. Fue el segundo país de América latina que modificó su código penal para incluir al crimen de feminicidio⁵. Desde 2013 y con la adopción de la Ley integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia No. 348, el Estado boliviano ha asumido un compromiso legal hacia una vida sin violencia para las mujeres.

La promulgación de la Ley 348, marcó el inicio de un cambio de modelo en la concepción y el abordaje de la violencia de género en Bolivia. De características integrales, interinstitucionales y dando respuestas estructurales al problema de la VcM, la ley incluye aspectos de prevención, atención, protección, y reparación, así como la persecución y sanción a los agresores. Seis años después, a pesar de varias medidas institucionales derivadas de esta ley, la situación de violencia contra las mujeres en el país no se ve impactada de manera considerable. Las brechas entre la norma y la realidad siguen y obedecen a varios factores: *institucionales, económicos, culturales, de coordinación y otros* que tienen entre uno de sus efectos el alto índice de impunidad de los casos de violencia⁶.

En 2018 hubo cambio de autoridades en el Ministerio Público y la FELCV que abrió una ventana de oportunidades, ya que las nuevas autoridades han mostrado especial interés en la lucha contra la violencia hacia las mujeres. Además, en enero de 2019 el Presidente de Bolivia anunció la creación del Gabinete Especial de Lucha contra la Violencia hacia las Mujeres y Niñas que tiene al Servicio Plurinacional de la Mujer y la Despatriarcalización³ como el monitoreo a la política pública y la transversalización de género que se convierten en una oportunidad para la implementación de la Ley 348 y el funcionamiento de la CAE.

En una década, el Estado ha consagrado en su Constitución la igualdad de género, ha ratificado tratados y ha promulgado legislaciones progresistas contra la violencia de género. Durante la sola gestión 2019 se promulgaron dos normas importantes: la Ley N° 1173 de Abreviación Procesal Penal, así que el DS 3834 que crea el Sistema de Registro y Alerta Inmediata “Adela Zamudio” de la FELCV.

No obstante, y a pesar de estos avances legales, el nivel de impunidad en violencia de género sigue muy alto. Entre 2015 y marzo 2018, 1,13% de los casos de VcM concluyeron con sentencias condenatorias⁷. Un informe de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) muestra a Bolivia

⁵ In Gender Equality Observatory for Lat. America and Caribbean citado por No hay justicia para mí, feminicidios e impunidad en Bolivia, IHRC, 2019.

⁶ Eficacia de los servicios de la cadena de atención estatal a mujeres afectadas por violencia e impacto de la Ley n° 348 desde la perspectiva de las mujeres, Solidar Suiza, ONU Mujeres, Cosude, 2019.

⁷ Informe de sistematización : aplicación de la Ley 348 en el Estado boliviano, cumplimiento de las medidas de atención y protección a mujeres en situación de violencia, Resumen ejecutivo, Defensoría del Pueblo, Bolivia, julio 2018.

como el país con la prevalencia más alta de feminicidios de la región con tasas de 2 por cada 100 mil mujeres⁸. Siendo los feminicidios la punta del iceberg de la violencia de género.

Las evidencias recogidas por el proyecto muestran que la CAE no siempre tiene la capacidad para responder a las expectativas de la víctima, cumplir sus funciones a cabalidad y en los plazos previstos. Además de que la alta impunidad da un mensaje de tolerancia por parte de la sociedad que no contribuye a la erradicación de la violencia. Ello por supuesto tiene que ver por una parte con la escasez de los medios materiales y el insuficiente personal; pero también con que la violencia, en especial en relaciones de pareja, sigue siendo considerada como un hecho menor, por lo que la respuesta es poco diligente⁹.

Objetivos, estrategia y actores/as del proyecto

En este contexto, el objetivo principal del Proyecto VsV es “mejorar las condiciones personales, sociales e institucionales para que las mujeres ejerzan su derecho a una vida sin violencia”. Se encuentra estructurado en tres componentes: 1) Prevención, 2) Atención y Redes a nivel municipal y 3) Cadena de atención estatal a mujeres en situación de violencia. La estrategia del proyecto está orientada hacia la integralidad (desde la prevención, hasta la restitución del derecho), la intersectorialidad, el trabajo en interniveles y la corresponsabilidad entre actores públicos, privados y sociales.

El proyecto tiene tres ejecutores: Solidar Suiza, ONU Mujeres y UNFPA. Naciones Unidas tiene a su cargo el fortalecimiento de las instituciones públicas nacionales (Cadena Atención Estatal) incluyendo en su equipo de especialistas a la ONG Comunidad de Derechos Humanos (CDH). Solidar Suiza es la encargada de impulsar los procesos de prevención, atención y fortalecimiento de la cadena de atención a nivel local. Este trabajo se desarrollará con el aporte de ACOBOL, Centro Juana Azurduy de Padilla y CISTAC.

En general, el proyecto busca el involucramiento de la mayor parte de las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil relacionadas a la lucha contra la violencia de género a nivel local, departamental y nacional.

Propósito, metodología y alcance de la evaluación¹⁰

El objetivo de la evaluación externa es realizar una valoración independiente y basada en la evidencia sobre la medida en que la COSUDE ha sido capaz de contribuir a la reducción de la violencia de género en Bolivia, así como proporcionar recomendaciones sobre la forma en que el proyecto VsV podría fortalecerse en el futuro (fase de salida del proyecto VsV 2020-2023).

Esto se logró a través del análisis de los cinco criterios CAD (efectividad, eficiencia, relevancia, sostenibilidad e impacto) incluyendo en particular: una evaluación de los resultados del proyecto (outcomes, outputs y contribución al impacto); un análisis de su incidencia y su sostenibilidad; una valoración de los factores institucionales y formas de colaboración; una presentación de elementos prospectivos para la fase de salida del proyecto apuntando a la consolidación de acciones.

En general la información se recopiló sobre la base de entrevistas, grupo focal y análisis de documentos. Las 25 entrevistas realizadas desde la ciudad de La Paz eran semiestructuradas con preguntas abiertas derivadas de los TORs (ver Matriz de evaluación Anexo D) que han sido ordenadas por criterio CAD (ver Anexo F). Adicionalmente se llevó a cabo un ejercicio reducido de benchmarking para comparar el desempeño de la COSUDE y de otras agencias (ver Anexo B). En

⁸ OIG, CEPAL, noviembre de 2018.

⁹ Informe de sistematización, op. citada.

¹⁰ Para más detalles sobre la metodología de la evaluación, ver el *inception report*.

fin, la evaluación de los datos se realizó a través de una comparación con las hipótesis de trabajo formuladas de antemano. Por el contexto difícil en lo cual se llevó a cabo la evaluación (ver *limitaciones*), no se pudieron realizar las visitas de campo a Tiquipaya y Yotala, ni participar en el evento de cierre de fase en Cochabamba. Tampoco se pudieron realizar los cuatro grupos focales previstos, sino uno. La evaluación trató mitigar esta carencia a través del análisis documental y entrevistas a ejecutores (fuente indirecta).

Limitaciones y amenazas a la validez de la evaluación

La evaluación se confrontó a las siguientes limitaciones y amenazas:

- **Contexto político difícil** : La evaluación tuvo lugar en un momento de cambio electoral difícil. Por razones de seguridad no se pudo viajar al interior del país y las entrevistas se realizaron todas desde La Paz (algunas de ellas vía Skype). A pesar de la situación, se logró realizar todas las entrevistas previstas. No obstante, no se pudo recoger información de terreno a nivel local, lo que puede resultar en un sesgo al momento de evaluar los resultados del proyecto.
- **Amplitud del proyecto**: Uno de los retos del proyecto ha sido su amplitud (actores, ubicación, acciones) y por lo tanto la recopilación exhaustiva de los datos. Por falta de tiempo, no se ha podido entrevistar al Ministerio de comunicación, la red de comunicadores/as y el Ministerio de salud, lo que no permitió triangular los resultados del proyecto en estos dos ámbitos.
- **Complejidad del modelo de ejecución**: El modelo de conducción con tres instituciones implementadoras, la diversidad de documentos y métodos de monitoreo, así como la falta de informes sobre líneas de base y posteriores mediciones¹¹, confrontaron la evaluación con un alto nivel de complejidad en la planificación y el monitoreo del proyecto. El tiempo dedicado a analizar este modelo ha sido mayor a lo previsto inicialmente.

Hallazgos de la evaluación

I. Efectividad

Cumplimiento de los resultados y efectos

De acuerdo con el criterio de efectividad, **se evidenció que el proyecto responde a las metas de sus objetivos específicos, efectos y resultados planteados** a la fecha de corte junio/2019. En algunos casos, ha logrado sobrepasar la meta planificada en varios indicadores, como ser “Al 2018, al menos 35.000 mujeres en situación de violencia han recibido servicios de atención y protección integral” logrando superar la meta en un 140% (49.028 mujeres)¹².

En el caso puntual del componente 3, las metas reportadas a nivel de efectos registran algunos problemas de cumplimiento -no necesariamente atribuibles a los ejecutores- : los resultados logrados aún requieren de un periodo de maduración hasta lograr incidir en cambios a nivel de efectos (acceso indirecto a las beneficiarias), se realizaron ajustes en los criterios (género y derechos humanos) para la medición de indicadores, recientemente se pudo tener acceso a información que debía ser reportada por la Fiscalía. Estas limitaciones esperan ser subsanados a la finalización del proyecto.

¹¹ El proyecto tropezó con varias dificultades que repercutieron en la medición como ser: reducción del presupuesto de monitoreo, carencia de datos oficiales de las instituciones estatales para tener líneas de base, hermetismo de la Fiscalía para el reporte de información, entre otros.

¹² Con respecto al componente 1, 4 indicadores de efecto han cumplido con la meta establecida y en la mayoría de los casos la han superado. En el componente 2, todos los indicadores han superado la meta establecida. Para más detalles ver *Informe consolidado 2018*.

No obstante, la evaluación evidenció que las metodologías de medición definidas fueron ajustadas posteriormente debido a la reducción del presupuesto¹³. Esto repercutió en la **rigurosidad con que se midieron los indicadores de efecto** del objetivo específico, además la medición se realizó en una población controlada. No fue posible una medición rigurosa, que permita extrapolar los efectos a la población beneficiaria (p.e. mujeres en situación de violencia y personas que muestran una disminución de patrones culturales machistas). Finalmente, la evaluación encontró deficiencias en la calidad de algunos indicadores. No todos responden a los criterios SMART¹⁴ (p. ej. 2º indicador de efecto: 30% de las personas encuestadas¹⁵ muestran una disminución de la tendencia de patrones culturales machistas, este indicador no es alcanzable ni realista).

En cuanto al sistema de monitoreo, los tres ejecutores del proyecto cuentan con metodologías y herramientas que en general han sido eficaces. En el caso de Solidar Suiza y UNFPA su sistema les permite responder a los indicadores del marco lógico y monitorear el avance conforme a las metas establecidas. En el caso de ONU Mujeres, si bien permite hacer un seguimiento a las actividades y su ejecución presupuestaria, el sistema responde a indicadores regionales de su ente matriz, lo que resulta en un doble esfuerzo para monitorear los indicadores del proyecto.

Procesos de gestión del conocimiento e investigaciones eficientes

En el tiempo que se implementa el proyecto se ha evidenciado un trabajo coordinado entre ejecutores/as, socios/as y contrapartes, con acciones puntuales que promueven procesos acumulativos de experiencias:

1) **La gestión del conocimiento (GCO)**: Mediante la sistematización de experiencias sobre la aplicación de la Ley No. 348, la realización de un Evento Regional sobre los avances y desafíos en la lucha contra la VcM en diferentes países de la región, así como Encuentros Departamentales (La Paz, Chuquisaca, Potosí y Cochabamba) en 2018 y 2019, donde se ha generado un intercambio de experiencias y propuestas de solución entre los actores/as. Sobre este último, se identifica como una debilidad el no haber podido dar seguimiento a los acuerdos a fin de potenciar las acciones que realiza el proyecto y posiblemente generar un scaling-up de las experiencias exitosas.

2) Además el proyecto (ONU Mujeres y UNFPA) ha impulsado la elaboración de **documentos de investigación** que se convierten en insumos para el trabajo contra la violencia como ser el Informe Defensorial que posteriormente permitió que la Defensoría del Pueblo trabaje en una estrategia y planificación de acciones implementadas hasta el 2020 en 54 municipios mediante sus regionales. Otras investigaciones/GCO importantes son: Eficacia de los servicios de la cadena de atención estatal a mujeres afectadas por violencia e impacto de la Ley N° 348 desde la perspectiva de las mujeres, y Herramientas para la atención a mujeres en situación de violencia en el marco de la Ley No 348.

Estas acciones evidencian que el proceso de GCO y investigación promovidos por el proyecto están generando evidencias para la incidencia, así como información capitalizada para trabajar en temas puntuales por las contrapartes y socios del proyecto.

¹³ Se dio una reducción de presupuesto desde la COSUDE una vez realizada la licitación, resultando en la reducción del alcance y actividades del proyecto.

¹⁴ Ser específico, medible, alcanzable, realista y temporal

¹⁵ Inicialmente el indicador debía ser medido mediante una encuesta probabilística aplicada a toda la población. Sin embargo, la medición se realizó en grupos de comparación (indicador proxy) en los territorios de intervención, debido a la reducción del presupuesto del proyecto.

Efectos no planificados positivos y negativos

Sin pretender ser exhaustiva, la evaluación quiere destacar los siguientes efectos no planificados positivos y negativos del proyecto:

- En las capacitaciones en masculinidades brindadas por CISTAC, se acordó hacer un acto de graduación y dar un valor simbólico al curso, donde se establece las horas lectivas teóricas y prácticas, lo que permite tener un documento que certifique a los participantes (aunque no es avalado por el Ministerio de Educación). El efecto no planificado fue que esa certificación generó un mayor compromiso de las personas capacitadas.
- El trabajo con promotoras comunitarias que cuentan con capacidades y conocimientos en tema de derechos y normativa, ha logrado generar un reconocimiento social por su comunidad no previsto de manera inicial por el proyecto. Eso fue el resultado del aporte que brindan y avalado por el municipio o SLIM mediante una credencial y/o una certificación técnica en temas de prevención de violencia otorgada por el Ministerio de Educación y Justicia.
- El trabajo llevado adelante por el Centro Juana Azurduy al aplicar terapia psicológica dirigida a hombres agresores fue probada y validada y tuvo como resultado no planificado que ninguno de los agresores que participaron de los talleres ha reincidido (no fue denunciado nuevamente).
- En ciertos municipios al promover iniciativas ciudadanas sobre prevención, las iniciativas ganadoras no pudieron ser implementadas debido a aspectos ajenos al proyecto como ser presiones de otros actores sociales o resistencia de concejalas ante ciertas personas ganadoras.

Modelo de ejecución tricéfalo demasiado complejo

El modelo de ejecución del proyecto está basado en la articulación de los 3 componentes de manera concertada. En general, la evaluación ha podido evidenciar el alto nivel de implicación de los implementadores. A lo largo del proyecto se han hecho varios intentos de armonizar y conectar agendas de trabajo de manera eficiente (agendas programáticas anuales) que se plasman en la generación de espacios de coordinación y eventos entre el nivel local y nacional, validada por los mismos actores del proyecto. No obstante, **no se ha logrado tener una coordinación eficiente entre ejecutores/as**, así como entre COSUDE y los ejecutores/as, entre otros por falta de una visión compartida.

El mismo diseño del proyecto no permite que las acciones se articulen entre si para el logro de los objetivos específicos, dado que estos responden puntualmente al Componente 1 y 2, no así a las acciones del Componente 3 que actúa más como satélite al proyecto. Aunque desde el inicio del proyecto se había planificado que se de una articulación interniveles, esto no se ha podido evidenciar. Por dos razones: el tiempo de maduración y la falta de coordinación entre los niveles para lograr esta articulación.

En fin, el diseño del proyecto, así como la complejidad del modelo de conducción, han sido un obstáculo para la efectividad del proyecto y el cumplimiento de los efectos.

Excelente coordinación con contrapartes y socios

En cuanto a la coordinación con las contrapartes y sociedad civil, los actores en su mayoría reconocen y **valoran la coordinación, acompañamiento y trabajo fluido con los ejecutores** al llevar adelante las acciones planificadas.

En particular, se tiene que destacar, a nivel local el acompañamiento cercano que se realizó desde la planificación hasta la implementación de las acciones, lográndose una buena articulación y

alianzas más allá del proyecto. Como menciona una de las actrices de la sociedad civil: “El relacionamiento con Solidar Suiza y el evento departamental nos han permitido aprender y seguir trabajando para que una se forme como promotora, para crecer y enseñar a los demás”. A nivel nacional se tiene que resaltar la buena relación lograda con el Dr. Lanchipa, nuevo Fiscal General del Estado, contrario a lo que sucedía con su antecesor, de igual manera con la Escuela de Jueces que ante cualquier cambio de autoridades no se cree que afecten a los resultados logrados. A nivel departamental, la articulación y coordinación de los actores/as es mucha más débil, salvo el caso de la plataforma en Chuquisaca (Plataforma interinstitucional para la lucha contra la violencia) que agrupa a instituciones que luchan contra la violencia. A nivel nacional se identificaron varios espacios de incidencia en la promulgación de normativas contra la VcM¹⁶ implicando distintos actores/as de la CAE, entre los más importantes es preciso citar a la Comisión Interinstitucional que reúne a los 7 ministerios encargados de la implementación de la política pública para una vida digna de las mujeres, así como la Fiscalía y la Escuela de Jueces.

Si se tuvieron algunas barreras, por ejemplo, para trabajar con la Fiscalía en la gestión pasada-, en su mayoría escapan al control del proyecto como mencionó uno de los implementadores/as: “Al trabajar con instituciones verticales, rígidas y hasta maltratadoras, se ve que son entidades patriarcales difíciles de desmontar (Fiscalía), que es un desafío diario, pero que no es únicamente atribuible al proyecto”.

A nivel de las agencias de cooperación, no se ha podido identificar una coordinación intencional entre donantes. Sin embargo, en las acciones que ha realizado UNFPA hubo varias contribuciones de donantes (p.ej. Suecia) que de manera conjunta han aportado a los resultados. También en las acciones de incidencia política a nivel nacional se han juntado varias agencias y/o organizaciones sin que esto haya sido planificado por el proyecto.

Conclusión

La evaluación ha podido evidenciar que el proyecto responde a las metas de sus objetivos específicos, efectos y resultados planteados. Sin embargo, se ha identificado problemas¹⁷ en el diseño del proyecto y la medición de su cadena de resultados. Se notó un alto nivel de confianza de todos los socios/as y contrapartes hacia los implementadores/as del proyecto. En particular se destaca el acompañamiento que ha realizado el proyecto a nivel municipal. No obstante, hace falta una visión integral de los espacios de coordinación existentes y de su articulación (local, departamental y nacional). En la mayoría de los casos el proyecto ha realizado asesorías separadas (y no vinculadas) con distintos actores/as de la CAE. En cuanto al modelo de ejecución, se ha evidenciado un descontento global de los tres ejecutores relacionado a la calidad de la coordinación y/o definición de roles. Se identificaron culturas y visiones de trabajo distintas entre Solidar Suiza, NNUU y COSUDE que han generado malentendidos impidiendo una ejecución efectiva y un trabajo fluido. El diseño mismo del proyecto impide una buena coordinación.

II. Eficiencia

Buena relación costo-efectividad

Para evaluar la eficiencia de sus acciones, Solidar Suiza ha definido aplicar dos tipos de metodologías costo-efectividad con ciertos criterios y supuestos. Si demuestran una buena relación costo-efectividad, no necesariamente son rigurosos.

Así realizó una aproximación a la medición del costo–efectividad relacionando los costos sociales del proyecto. Eso le permite medir aspectos sociales que son más difíciles de monetizar, definiendo costos específicos directos e indirectos (no incorpora todos los costos erogados). Así se demuestra

¹⁶ Al momento de la evaluación estas normativas estaban en proceso de ser operativizadas.

¹⁷ Para más detalles ver página 10.

que por cada boliviano que el proyecto invierte para que mujeres en situación de violencia reciban servicios de atención y protección integral, se genera un beneficio monetizado de Bs 1.

Otro análisis se basa en el resultado de la incidencia indirecta del proyecto que involucra monetizar los beneficios sociales (incremento del nivel de bienestar como resultado del servicio que se recibe) obtenidos por la implementación del proyecto de forma directa¹⁸ e indirecta¹⁹ para que 21.165 mujeres en situación de violencia reciban servicios de atención y protección integral (fecha de corte diciembre/2018). El resultado es que por cada boliviano que el proyecto invierte, se genera un beneficio monetizado indirecto de Bs 94,4.

No obstante, para realizar un análisis costo-efectividad riguroso, se hubiera tenido que incorporar todos los costos (directos e indirectos) por año de los componentes 1 y 2, realizar un análisis del flujo anual de costos y aplicar una tasa social del 11% para actualizar los costos. Se tiene que tomar como indicador de eficiencia el número de mujeres en situación de violencia que han recibido servicios de atención y protección integral acumulado, de esa forma se obtendrá un costo efectividad más adecuado.

El componente 3, aún no fue medido y existe un compromiso para hacerlo a la finalización del proyecto con el cierre financiero. Sin embargo, consecuencia de la concepción misma del proyecto (reporte por componente), no se puede tener un análisis costo-efectividad global del proyecto VsV.

Conclusión

La evaluación pudo apreciar una **buena relación costo-efectividad** del proyecto en base a la metodología aplicada, dado que con una inversión relativamente moderada se pudo llegar a más de 21.000 mujeres en situación de violencia que acudieron a los SLIMs (dic. 2018). Sin embargo, **se necesita un análisis costo-efectividad más profundo** y riguroso para tener una estimación real del costo social para el logro de los resultados (número de beneficiarias). Una gran limitante para la obtención de este dato es el diseño mismo del proyecto que imposibilita la medición del costo-efectividad del proyecto en su conjunto, siendo necesario medirlo por componente.

III. Relevancia/Pertinencia

El aporte de COSUDE es altamente pertinente

La VcM sigue siendo un tema de primera importancia en Bolivia. Aunque existe un compromiso legal desde la promulgación de la Ley 348 en el 2013, el país sigue con la segunda tasa de femicidios más alta de América Latina²⁰. Al momento en que se redacta este informe ya se tienen 100 casos de femicidios en 2019. Sin embargo, a partir de marzo de 2017 mediante el DS 3106 se establece atribuciones a los ministerios del órgano ejecutivo para la implementación de la Política Pública Integral para una Vida Digna de las Mujeres (2018–2022) así como la creación de la Comisión Interinstitucional responsable de implementar la política. Esta política permitió la promulgación de la Ley 1173 y del DS 3834 que coadyuvan en mejorar la judicialización de casos y el trabajo de la FELCV.

¹⁸ Beneficios monetizables directos: Monetización de los recursos correspondientes al incremento del presupuesto logrado en 57 municipios, el monto invertido para la construcción de una casa de acogida y 3 refugios temporales y el incremento de presupuesto en 26 SLIM en distintos municipios.

¹⁹ Beneficios monetizables indirectos: Se refiere al monto que ahorra (monto que le costaría atender su caso con servicios privados y desarticulados) una mujer que sufre de violencia al poder acudir a un SLIM y recibir de forma gratuita servicios de protección y defensa psicológica, social y legal.

²⁰ No hay justicia para mí, femicidios e impunidad en Bolivia, IHRC, 2019.

En este contexto adverso con un marco legal nacional propicio, **el objetivo general del proyecto**-contribuir a la reducción de la violencia e incrementar la posibilidad de las mujeres de tener una vida digna- **sigue siendo válido**, a la vez porque se necesita fortalecer el trabajo de prevención y atención y porque la Ley 348 todavía necesita ser operativizada. Para alcanzar sus objetivos, el proyecto realizó una alta incidencia social y política en atención y prevención en la lucha contra VcM reconocida por la mayoría de los actores y actoras e identificada a través de los informes.

Incorporación indirecta de temas transversales

La cooperación Suiza en el marco de su estrategia 2018-2021 prevé incorporar de manera transversal la dimensión de género y gobernabilidad en el ciclo de los proyectos. De hecho, las dos dimensiones se complementan. Reforzar la gobernabilidad como tema transversal implica la promoción de la equidad de género y vice versa.

A pesar de la relevancia alta que tienen las dos transversales para el proyecto VsV, en la evaluación no se ha podido identificar un enfoque estructurado y sistematizado, sino varias evidencias de que sí se están incorporando:

- El **enfoque de género** fue incluido en la planificación, presupuesto y ejecución del proyecto. Se ha podido verificar que los ejecutores/as y socios/as han incorporado en sus acciones y contenidos la transversal *género* mediante contenidos con un lenguaje no sexista, el respeto a los derechos de las mujeres, un abordaje conceptual del enfoque de género; así como en los procesos de capacitación y sensibilización, finalmente se ha trabajado en la desconstrucción de los roles de género (masculinidades). UNFPA para abordar el tema de VcM con enfoque de género cuenta con un instrumento llamado *Paquete de Servicios Esenciales para Mujeres*¹. Dicho instrumento fue presentado al Ministerio Público para que se sumen a incorporar estos estándares internacionales.
- En el ámbito de **gobernabilidad**, producto del trabajo basado en la corresponsabilidad de la sociedad civil, se ha logrado la participación de diferentes actores/as (redes) resultado de un proceso de sensibilización y capacitación en género y derechos humanos. Ese enfoque apunta a lograr que las mujeres conociendo sobre sus derechos no sean víctimas de discriminación y puedan ejercer su derecho a una vida digna. Sobre el tema de transparencia, al generar capacidades en funcionarios públicos de los municipios y SLIM para elaborar el POA en los territorios de intervención se logró fortalecer su rendición de cuentas y un control por parte de la sociedad civil. Así también UNFPA incorpora medidas esenciales para la coordinación y su gobernanza, directrices que buscan asegurar que los servicios de la CAE se coordinen y gestionen para que rindan cuentas ante las víctimas y sobrevivientes.

En la incidencia social **se destacan en particular las acciones de fortalecimiento de capacidades**. De hecho, se pudo determinar que el proyecto ha dado respuestas a la necesidad de capacitación en atención y prevención en todos los niveles. La calidad de los contenidos (juzgar con perspectiva de género, masculinidades, etc.) ha sido validada y valorada por la gran mayoría de los actores y actoras encontrados (SLIMs, Escuela de jueces, FELCV, Comité de género, etc.). Pero también a nivel local con las redes, las promotoras comunitarias y los edu-activistas. Esas acciones de capacitación han sido clave para el empoderamiento de las mujeres. Como comentó una implementadora: “El trabajo con las mujeres en el proyecto con temas de empoderamiento, cero tolerancia a la violencia y proceso de denuncia, ha permitido posicionar el tema de derechos humanos y de la valorización de las mujeres en la agenda social.” El tema de rotación de personal (FELCV, SLIM) es un cuello de botella identificado por los actores que en algunos casos pone en riesgo la sostenibilidad de las acciones del proyecto (hay que volver a capacitar). Pero, el mayor

problema identificado es la resistencia (machismo, patriarcalismo, misoginia) al aplicar los contenidos aprendidos.

En este marco, la evaluación pudo evidenciar que el proyecto ha contribuido en desarrollar metodologías, herramientas y material muy eficientes (fortalecimiento de capacidades educativas y comunicacionales) dedicados a cambiar patrones culturales machistas. Los edu-activistas, redes de hombres, autoridades IOC y la Gobernación de La Paz se han apropiado de la metodología e instrumentos. Varios actores/as entrevistados han identificado como una prioridad absoluta trabajar en el cambio de patrones culturales machistas para poner fin a la violencia. Sin embargo, **no se pudo demostrar un cambio de actitud en la población de los municipios** de intervención sino en un grupo específico de trabajo (ver p.6, Efectividad).

En cuanto a la incidencia institucional, se destacan las acciones apuntando a una mejora de la calidad de la cadena de atención estatal (CAE). Las entrevistas a los actores/as (SLIM, FELCV, redes, promotoras), informes y encuestas aplicadas a beneficiarias evidencian que hay una mejora en la calidad de atención de la CAE a nivel local (municipios de intervención) que es visibilizada por las mujeres que sufren violencia. A nivel departamental se ha trabajado con la Gobernación de La Paz, que está replicando las acciones de prevención y sensibilización del proyecto. Se ha capacitado a sus funcionarios/as y transferido la metodología y materiales, que ahora son aplicados en otros municipios donde no llega el proyecto. Las distintas instituciones nacionales de la CAE se han reunido en la Comisión interinstitucional y el Consejo sectorial e intersectorial en los distintos niveles local, departamental y nacional para coordinar acciones. Lastimosamente la evaluación no ha podido establecer con seguridad que estas reuniones hayan aportado a mejorar la articulación y de facto la calidad de la CAE.

Finalmente, en la incidencia política, se evidencian las acciones de fortalecimiento de la corresponsabilidad sociedad civil-Estado. **Se ha podido demostrar que el proyecto ha permitido que las organizaciones sociales se apropien de la lucha contra la violencia.** “El rol de la ciudadanía es fundamental, es una ciudadanía capaz de proponer y generar cambios. Se quiere ayudar a la gente a apostar en buenas prácticas, empezar a cuestionarse para lograr cosas innovadoras”, comentó una ejecutora. Y se confirmó que el proyecto ha generado espacios de dialogo entre entidades públicas y sociedad civil para mejorar la atención y prevención (redes).

Aquí el aporte de ACOBOL a través de su red de concejalas como representantes, articuladoras y canalizadoras de demandas es fundamental. Ha permitido implementar políticas públicas contra la VcM (modelo de gestión) más allá de los municipios de implementación del proyecto. A nivel nacional, ONU Mujeres y UNPA han incidido en la elaboración de leyes (Ley 1173), normativa (DS 3834), protocolos y guías, formación, capacitación y fortalecimiento de sistemas informáticos de información que contribuyen a la mejora de la calidad de la CAE. Se han organizado varios espacios de incidencia para que se mantengan los derechos resultados del diálogo político (Grupo asesor en salud y FELCV, Mesa de cooperantes, etc.). Sin embargo, estos espacios son muy débiles y sujetos a la coyuntura política.

Los socios/as del proyecto son muy relevantes

La evaluación ha podido establecer que **la gran mayoría de los actores/as²¹ a nivel local han contribuido al logro de los resultados** (ver anexo A). En particular se tiene que destacar el aporte mayor de las redes desde la sociedad civil (redes de lucha contra la violencia, redes de hombres,

²¹ Para mayor claridad, la evaluación se refiere a los actores y las actoras como el conjunto de socios, contrapartes, instituciones que son o podría ser involucrados/as en el proyecto (implementadores/as, socios/as, contrapartes estatales, organizaciones de la sociedad civil).

promotoras comunitarias, edu-activistas), ya que permiten compensar un déficit de institucionalidad al nivel local asumiendo una responsabilidad compartida en la lucha contra la violencia. Asimismo, las acciones llevadas a cabo con adolescentes de colegio (edu-activistas) parecen tener un potencial fuerte en la transferencia de metodologías de prevención a futuro. En ambos casos, las acciones de apoyo/fortalecimiento a estos actores tienen que fortalecerse todavía.

También los resultados y en las entrevistas con los ejecutores/as confirman la alta adecuación al proyecto tanto en la prevención como en la atención de las ONGs socias del proyecto. Se ha podido comprobar que organizaciones como el Centro Juana Azurduy, la CDH, CISTAC, IPAS, ACOBOL han aportado todas al fortalecimiento de capacidades de los actores/as (en particular en masculinidades, derechos humanos, DS 3834, guía Gavvi, toma de pruebas en los centros de salud, modelo de gestión para concejalas), material (kit de insumos para centros de salud, DVD en masculinidades, metodología para promotoras comunitarias) y asesoría (p. ej.: CDH a la FELCV y en la redacción DS 3438). Se evidencia el alto potencial de seguir trabajando con todas las ONGs para lograr sostenibilidad y transferencia en la siguiente fase. El potencial de CISTAC para seguir profundizando el tema de masculinidades en la fase 2 tendría que ser analizado en cuanto a sus disponibilidades y posibilidades. En cuanto a IPAS, sería necesario seguir capacitando puntualmente en la guía del IDIF para la emisión de certificados médicos.

Los aportes de las instituciones estatales (normativas, sistemas informáticos, formularios únicos, capacitaciones, espacios de articulación, campaña de comunicación) a nivel nacional están generando cambios, pero todavía no se visibilizan a nivel de las beneficiarias. Mediante la evaluación, no se ha podido identificar el potencial de seguir trabajando con los siguientes actores/as:

- VIO (sus necesidades -consultoría y asistencia técnica para la parte operativa de los Consejos- no coinciden con el enfoque del proyecto);
- Fiscalía (se recomienda crear sinergias con el proyecto Acceso a justicia que ya trabaja con esta entidad);
- Ministerio de Gobierno (se prefiere una incidencia directa en la FELCV) y
- Comité de género (se está trabajando con esta institución desde el proyecto Acceso a justicia de manera más eficiente).

El potencial de las Gobernaciones y de las Universidades como actores/as multiplicadores del proyecto es muy alto. Se podría todavía fortalecer la articulación de estos actores/as: “No se cuenta con plataformas o instancias donde se puedan encontrar las gobernaciones para trabajar el tema de violencia”, comentó un funcionario de la Gobernación de La Paz.

Conclusión

De manera general, la evaluación ha podido determinar la **alta relevancia del proyecto VsV** de la COSUDE, no solo a nivel de la reducción de la VcM, sino también de la operacionalización de la normativa y fortalecimiento de la CAE por ONU Mujeres y UNFPA. La estrategia que ha definido el proyecto para incidir a nivel social, institucional y nacional ha sido valorada por todos los actores/as, con muy pocas excepciones. La incidencia social (empoderamiento de las mujeres, cambio en patrones machistas, enfoque de DDHH) es muy alta. De la misma manera la aprobación de nuevas normativas, así que el trabajo de capacitación (modelo de gestión) a concejalas ha permitido una incidencia política importante. No obstante, la medición de la incidencia social y el tiempo de maduración²² que necesitan los procesos de incidencia política impiden una valoración exacta.

²² Por tiempo de maduración se entiende el periodo entre la ejecución de las acciones y el logro de los resultados/efectos. En el caso particular de la incidencia en normativa y su operativización, el tiempo de maduración es más largo dado que los procesos son altamente políticos, sujetos a un contexto favorable, actores/as comprometidos y procesos administrativos eficientes, etc.

El papel de los actores/as de la sociedad civil y de las ONGs en particular ha sido decisivo. Es notable que el potencial de los actores/as a nivel local y departamental es más alto que a nivel nacional para lograr resultados efectivos en la siguiente fase. Finalmente, la evaluación lamenta la poca sistematización a nivel del proyecto que se realizó en los temas transversales de género y gobernabilidad. En particular este último ya que hubiera podido ser un punto de encuentro de los ejecutores a nivel local y nacional. Se tendría que considerar dar un enfoque prioritario a la transversal en la segunda fase.

IV. Sostenibilidad

Sostenibilidad y replicabilidad muy alta a nivel local

Desde su estrategia, el proyecto definió 5 medidas de acciones²³ para su sostenibilidad basada en cuatro pilares: individual, organizacional, social y estructural. Adicionalmente Solidar Suiza ha desarrollado una estrategia para lograr sostenibilidad en el proceso de transición municipal en 2020.

La evaluación evidenció que **el proyecto ha logrado generar sostenibilidad gracias al desarrollo de capacidades**. Varios actores/as capacitados se han vuelto multiplicadores y multiplicadoras (en temas como p. ej. masculinidades, ruta de atención, derechos humanos, otros). De esa manera, se han empoderado y apropiado las herramientas y metodología del proyecto VsV. Los funcionarios/as de la Gobernación de La Paz, capacitados por Solidar Suiza, ya están replicando el trabajo de la red de promotoras y temas de prevención en 33 municipios que se encuentran fuera del territorio de cobertura del proyecto. Cinco Universidades están capacitando a edu-activistas de manera autónoma en la prevención de la violencia. Las promotoras comunitarias cuyo proceso de institucionalización (creación de un directorio) empezó con el anterior proyecto de Solidar Suiza, han podido lograr un reconocimiento a través de su certificación del mismo Ministerio de Educación.

Adicionalmente el proyecto ha permitido generar sostenibilidad en procesos de capacitación dirigido a capacitadores/as que podrán replicar lo aprendido; en particular en aquellos casos donde se hizo incidencia en formación que se encuentran institucionalizados en los mismos actores/as (p. ej. Escuela de jueces, ANAPOL).

Otra estrategia de sostenibilidad del proyecto ha sido el desarrollo de capacidades técnicas y comunicacionales en más de 300 comunicadores/as que forman parte de una red local en los 80 municipios de cobertura. En el marco del proyecto, hacen un trabajo de diseño y difusión de campañas de prevención (radio, televisión) e iniciativas (teatro, radio bocina, otros). Para asegurar su sostenibilidad la red trabaja mediante grupos WhatsApp para intercambiar materiales o experiencias exitosas, y paralelamente hacer un seguimiento de las acciones en prevención. Se estima que un 60% del total de comunicadores/as se mantendrán activos/as en la red una vez que el proyecto concluya. Esta sostenibilidad se logrará gracias al compromiso social y la corresponsabilidad que generó el proyecto.

De hecho, a nivel local, el proyecto logró generar corresponsabilidad individual, social e institucional a través de las redes. La articulación eficiente de estas últimas permite subsanar el problema de la rotación de personal a nivel de los funcionarios/as públicos/as, ya que la responsabilidad y el conocimiento se reparte entre actores/as. “Se trabaja con las redes que permiten coordinar y mantener las acciones. La estrategia se basa en diversificar el anclaje en varios actores que promuevan las acciones que se han trabajado, es un modelo de sostenibilidad validado”, comentó Solidar Suiza.

²³ PRODOC, p. 26 y 27

A nivel nacional, la aprobación de nuevas normativas, protocolos, guías, así que el fortalecimiento de los espacios de coordinación y de las capacidades de los funcionarios/as han permitido llegar a una sostenibilidad de corto plazo. Lastimosamente **no existen garantías que a futuro las normas serán aplicadas y que los espacios de articulación y las personas capacitadas se mantendrán**. Tampoco se ha podido evidenciar la apertura de canales de información entre niveles (local, departamental, nacional) que hubieran podido fortalecer la sostenibilidad de acciones y procesos.

En cuanto a la sostenibilidad financiera, se evidencia que el proyecto ha incidido para que los municipios asignen presupuesto en los POA (incidencia en el PTDI) para el trabajo en prevención. Para las acciones de atención se ha incidido en el incremento de los presupuestos de los SLIM, así como de las redes municipales. Aún falta validar la ejecución presupuestaria en los municipios del proyecto (posible a partir de 2020) pero hay indicios positivos (actividades planificadas) en los POAs y planes.

Conclusión

La evaluación evidenció que **la sostenibilidad del proyecto es parte de una estrategia clara y sólida**, implementada desde el inicio del proyecto y que se ha trabajado a través de dos procesos: **la apropiación y la institucionalización**. Dos procesos que permiten asegurar la replicabilidad de las acciones en prevención y atención, dado que el potencial de anclaje de las acciones del proyecto en los actores/as locales es muy alto. Si bien estos procesos se han apoyado en la corresponsabilidad a nivel local, a nivel nacional y departamental, no fue el caso. Eso pone la sostenibilidad y replicabilidad del proyecto en riesgo en estos niveles.

V. Impacto

Impacto confirmado por el aumento de denuncias

Dado que el proyecto todavía no ha terminado su primera fase y que le queda una segunda antes de concluir, y si bien la COSUDE tiene un antecedente de trabajo con un proyecto de mejoramiento de servicios (en los que se apoyaron a 80 SLIMS), es difícil determinar de manera exacta su contribución al impacto: reducir la violencia e incrementar la posibilidad de las mujeres de tener una vida digna. Esto sólo sería posible ver después de una evaluación final. Además para cumplir la meta de impacto del proyecto, Bolivia tendría que bajar al menos un puesto en el reporte sobre VcM de la OPS/OMS en América latina. De momento, esta meta parece difícil de alcanzar dado que, de manera inesperada y a pesar de tener normativas modelos en la región, los índices de violencia en Bolivia siguen aumentando.

A través de una encuesta a beneficiarias en los SLIMS²⁴, **se ha podido evidenciar que el proyecto ha logrado mejorar la prevención y la atención** que han recibido mujeres víctimas de violencia. Se identificaron 57.153 casos de mujeres en situación de violencia que recibieron servicios de atención y protección integral. Además, más de 40% de mujeres encuestadas han afirmado conocer los mecanismos institucionales y legales para hacer valer sus derechos a una vida sin violencia. Concluido el proyecto se espera que el logro de los objetivos específicos contribuya al impacto.

Finalmente, se ha podido evidenciar que el proyecto ha contribuido a varias normativas nacionales aportando a la lucha contra la VcM y a así un impacto indirecto a sido fortalecer el modelo legal que es Bolivia para la región en este tema.

²⁴ La ficha de monitoreo no 6/Satisfacción de usuarias se aplicó a todas las mujeres que se presentaron a un SLIM.

Conclusión

Si **no se puede todavía medir la contribución a impacto del proyecto** (falta de informe OPS/OMS)²⁵, es muy probable que se está dando aporte a la lucha contra la VcM. La primera evidencia siendo paradójicamente el aumento de denuncias que se puede atribuir a esfuerzos del proyecto para desnaturalizar la violencia y mejorar la atención. No obstante, el proyecto es muy ambicioso y como comentaba un socio, “se han generado más expectativas de lo que se podía responder con los recursos que se contaba. Tenemos que cuidar que el proyecto no se vuelva una *acción con daño*”.

Resultados del ejercicio de Benchmarking

En el marco de esta evaluación se ha realizado un ejercicio corto de Benchmarking con tres agencias de cooperación internacional (CI) bilaterales en Bolivia que trabajan más específicamente en la lucha contra la VcM para evaluar estrategias desde la CI y posibilidades de sinergias. Así las entrevistas con oficiales de la cooperación sueca, canadiense y española han permitido aclarar los niveles de coordinación entre agencias/programas y los ejes de trabajo prioritarios en la lucha contra la VcM (ver anexo B).

La Agencia sueca de desarrollo internacional (ASDI) tiene una estrategia de cooperación feminista que caduca en 2020. Su nueva estrategia tiene como uno de sus ejes la lucha contra la VcM. En este cuadro, la ASDI no descarta apoyar a VsV, p. ej. a través de un “core support” a Solidar Suiza, cuya capacidad técnica ha sido altamente valorada. La cooperación canadiense que tiene desde 2017 una política internacional feminista tenía previsto lanzar el 25 de noviembre 2019 su nuevo proyecto en prevención de la VcM²⁶. Este proyecto cuyo ejecutor es Oxfam tiene dos ejes principales: el empoderamiento de los jóvenes en la prevención de la VcM y el desarrollo de capacidades en presupuesto con enfoque de género. Sus socios son el Centro Gregoria Apaza, IFFI²⁷, el Colectivo Rebeldía y Cabildeo, con un apoyo transversal del CISTAC. Por otra parte, la cooperación española (AECID) tiene como estrategia apoyar directamente instituciones del Estado, entre otras trabaja con el VIO (desde 2016) y no descarta apoyar a SERMUJERES a futuro. Se prevé colaborar con el programa Acceso a justicia de la COSUDE.

Adicionalmente y respondiendo a las exigencias de la Declaración de Paris (2003), se ha creado en Bolivia el Comité Interagencial de Género (CIAG) como lugar de articulación de las acciones apuntando a la igualdad de género desde la cooperación internacional. La lucha contra la violencia y la respuesta a los movimientos anti-derechos son dos ejes de trabajo del CIAG en 2020.

Conclusión

Una de las fortalezas de COSUDE, en comparación con otras agencias de cooperación, es su **enfoque participativo bottom-up**. También sus líneas de trabajo le permiten financiar acciones de la sociedad civil a través de sus implementadores/as, no siempre del Estado como en el caso de AECID, lo que en el caso de la lucha contra la VcM resulta ser un factor de éxito. No obstante, se nota la poca coordinación entre agencias de cooperación bilaterales, lo que resulta en la duplicación

²⁵ Se recomienda cambiar el indicador, por ejemplo «número de casos abiertos por temas de violencia/Número de casos concluidos con sentencia condenatoria a casos de violencia contra las mujeres » medir una línea de base concluida la Fase I respecto a la conclusión de una segunda fase del proyecto, se podrá verificar el impacto de las acciones promovidas por el proyecto dado que necesitan un periodo más largo de maduración.

²⁶ Al momento de entregar este informe no se sabía si esta fecha se podía mantener por la difícil situación política.

²⁷ Instituto de Formación Femenina Integral, organización sin fines de lucro.

y debilitación de acciones de prevención y atención. Finalmente, se podría agilizar los procesos de rendición de cuentas y sistemas de monitoreo, inspirándose de la práctica de ASDI.

Lecciones aprendidas, desafíos y recomendaciones

Lecciones aprendidas

Las promotoras comunitarias, agentes de integración: Una buena práctica impulsada por el proyecto, es el trabajo de las promotoras comunitarias en las comunidades. Conocedoras de los usos y costumbres, han sido agentes de integración en la coordinación entre autoridades IOC e instituciones de la cadena de atención estatal. Eso ha permitido que un mayor número de mujeres del área rural conozcan los servicios y tengan acceso a una atención integral. Como menciona una de las promotoras comunitarias: “Somos agentes de cambio sin distinción de edad, religión o partido. El primer contacto es con la promotora. La confianza que puede generar por ser conocida en la comunidad, la mirada de género es nuestro plus, así como la contención, el acompañamiento y seguimiento que hacemos.”

La apropiación necesita tiempo: Los procesos de apropiación y corresponsabilidad ciudadana toman su tiempo hasta lograr que los actores/as (promotoras comunitarias, redes de hombres, educativistas) tengan interés, confianza, sentido de pertenencia a nivel local y que se conviertan en agentes de cambio. El proceso de capacitación y por lo tanto apropiación por parte de las promotoras o comunicadores/as por ejemplo se viene dando desde un proyecto anterior de Solidar Suiza.

Capacitar en comunicación para generar compromiso: El trabajo con comunicadores/as locales ya se ha mostrado exitoso en un proyecto anterior de Solidar Suiza. Se genera compromiso e interés en la temática a partir de procesos de capacitación y actualización en técnicas comunicacionales, (diseño y difusión de materiales). Se ha demostrado que estos/as permanecen en la red promoviendo el tema de prevención más allá del tiempo de vida del proyecto.

Prevención a través de las TIC: Trabajar con tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha permitido desarrollar un App sobre “noviazgos violentos” construido desde percepciones y vivencias personales de los adolescentes. Eso permitió una mayor apropiación y una difusión masiva que fue muy valorado desde los actores/as. Aunque aún debe validarse si se está logrando el cambio en los patrones culturales machistas para ver la posibilidad de generar nuevos materiales bajo esta nueva forma de sensibilización.

Cambios culturales machistas necesitan reforzamiento: El trabajo con hombres y el cambio de sus patrones culturales machistas es un proceso complejo y de largo plazo. Eso implica reforzar el proceso de sensibilización, dado que los hombres deben lidiar con la presión social. Se trata de un proceso de concientización, que puede promover un mayor arraigo social (personal y colectivo) con incidencia en lo organizativo (cultural) y lo institucional.

Intercambio de experiencias a través de encuentros departamentales: Una experiencia exitosa del proyecto han sido los encuentros departamentales que promueven la articulación entre actores e instituciones de la CAE a nivel local, departamental y nacional. En estos espacios, se ha logrado la generación de acuerdos realistas e intercambio de experiencias, así como la identificación de cuellos de botella. En esas ocasiones, se han generado compromisos de trabajo para superar limitaciones, así como alianzas entre actores.

Estudios e investigaciones para generar evidencias: Los estudios promovidos en el marco del proyecto no solo han permitido generar evidencias para la incidencia en problemáticas puntuales, sino también han sido una base para que instancias puedan trabajar en la temática. Por este motivo, es una práctica muy valiosa para generar cambios que pueden ser estructurales.

Recursos apalancados para mayor incidencia

Resultado del trabajo e incidencia del proyecto se logró el incremento en presupuestos municipales (57) para prevención y SLIM (26), así como inversiones para la construcción de casas de acogida, recursos que pueden ser monetizados. En ese marco se sugiere que el proyecto informe a COSUDE sobre estos recursos apalancados por el Estado u otro actor si hubiere (cooperación) respecto de los recursos asignados al proyecto.

Desafíos

Contexto político social adverso: El posicionamiento y reconocimiento político por la lucha en la VcM vinculado al aumento del número de feminicidios ha generado un espacio propicio para trabajar en la temática (nuevas instituciones, nuevas autoridades, nuevas normas). A raíz de la Cumbre de Despatriarcalización y del Decálogo que deriva de eso, varios actores estatales se han comprometido a la prevención y atención en el ámbito. Sin embargo, en las entrevistas realizadas, varios actores/as locales e internacionales que trabajan en la temática, expresaron sus preocupaciones respecto al contexto político social a futuro relacionado a tendencias fundamentalistas, conservadoras y machistas que están emergiendo (movimientos anti-derechos). No se puede descartar un riesgo de *backlash* en el alcance de la igualdad de género y la lucha contra la violencia. En este contexto, el desafío mayor para la siguiente fase será de sostener los avances al nivel local en 2020.

Feminicidios e impunidad: Bolivia tiene la segunda tasa más alta de feminicidios de la región con un nivel muy alto de impunidad. Un desafío del proyecto es seguir fortaleciendo las instituciones de la CAE para que las mujeres encuentren justicia, y paralelamente lograr que se apliquen las medidas de protección y que se desarrollen medidas alternativas a la vía penal. La Defensoría del Pueblo ha trabajado un proyecto de ley para niños y niñas víctimas de feminicidio. Por un tema de agenda no ha podido dar fruto, pero se hizo un análisis y se está trabajando en un informe defensorial.

Reducción de presupuesto: El presupuesto designado a la lucha contra la VcM es sin dudas un desafío mayor de la próxima fase. Según el informe defensorial de 2018, este va disminuyendo a nivel nacional durante las gestiones 2015 – 2018, alcanzando alrededor de 24 millones de bolivianos menos de inversión durante ese periodo. En ninguna de las gestiones se alcanza una ejecución mayor al 61% del presupuesto asignado. En la próxima fase y a pesar de un trabajo de incidencia fuerte en la generación de presupuesto al nivel local, se tiene que contar con una disminución adicional del IDH y por lo tanto de los fondos asignados a la lucha contra la VcM.

Difícil dialogo político: El dialogo político integral y multinivel ha sido sin dudas el mayor desafío de la primera fase de este proyecto. En su estrategia, COSUDE tiene como objetivo trabajarlo para formular e implementar leyes, políticas, planes y presupuestos para el desarrollo. El dialogo político llevado por el proyecto ha sido importante en la aprobación de nuevas normativas, pero no se evidencia en la cadena de resultados y las entrevistas la contribución exacta (asesoría) del proyecto. En suma, el dialogo político no ha sido suficiente para mejorar la coordinación interinstitucional estatal. Son varios los factores que pueden explicar la dificultad en llevarlo a cabo, empezando por una definición no siempre clara de lo que se entiende por “dialogo político” entre los distintos actores/as. Si para NNUU se trata a menudo de una asesoría técnica o un fortalecimiento institucional para permitir la toma de decisión o aprobación de medidas de acción, para COSUDE se refiere a un plan estratégico que permita lograr acuerdos con los actores/as de la CAE e incidir en los cuellos de botella. Otros factores que obstaculizaron las acciones en diálogo político son los varios cambios institucionales en la CAE, la distancia entre las instancias con las que se trabaja (Órgano judicial y Fiscalía en Sucre y el Ministerio de Justicia como ente rector de la lucha contra la VcM en La Paz) y la ausencia de coordinación entre lo nacional y local.

Débil institucionalidad (SLIM, FELCV en particular): A pesar de varios esfuerzos del proyecto, los SLIMs siguen teniendo una institucionalidad muy débil. La rotación del personal en particular, su ausencia en zonas rurales alejadas y la falta de tareas bien definidas siguen siendo un problema

mayor. “Los funcionarios de los SLIMs cumplen otras funciones que no les permite hacer un trabajo de seguimiento”, indicó un socio. Según el informe “Avances y desafíos en el marco de la Ley 348, Propuestas de solución y acuerdos”, muchos municipios no cuentan con FELCV (29/80), Fiscalías (35/80 municipios) ni juzgados (47/80). Muy pocos además coordinan con la gobernación. Hace falta una mejor coordinación con autoridades originarias, dado que las autoridades IOC aún resuelven hechos de violencia desde usos y costumbres. No se cuenta siempre con un equipo interdisciplinario completo en los SLIMs. A menudo se fusiona SLIM y DNA. Además, por el lado de la policía, la FELCV es una institución clave que sufre de mala fama internamente, falta de material y asignación múltiple. “Trabajar en la FELCV sigue siendo un castigo. Tenemos más trabajo, no tenemos bonos, hay que realizar informes, investigación”, comentó el director de la FELCV. “Otro gran problema que se tiene es la burocracia que hay en el comando para implementar el sistema Adela Zamudio que aún no puede funcionar porque no tiene internet, lo que hace el comando es requerir para otros temas de la policía”. Se tiene que mencionar también el machismo al interior de la institución que se traduce por ejemplo en la práctica de desanimar a las mujeres de presentar las denuncias.

Machismo de ciertas autoridades y funcionarios: Desde los actores/as locales, se identifica al machismo como un obstáculo mayor a la implementación del proyecto. En particular, se ha mencionado la figura clave del alcalde. Si es sensible al enfoque de género puede permitir la implementación y el financiamiento de acciones de lucha contra la VcM (GF, 5.11). “Aún no se ha podido llegar a desmontar la patriarcalización y el machismo a nivel de dirigentes y autoridades que está naturalizado”, comentó un ejecutor. Ese fenómeno se confirma, no solo a nivel de las autoridades políticas, sino también en otras instancias, por ejemplo, en los centros de salud: “Hay hospitales donde por temas de las personas que lo dirigen ponen barreras para implementar el proyecto, por posiciones personales fundamentalistas”, explicó un socio.

Tiempo corto de implementación del proyecto: En el proyecto se ha trabajado en varias acciones de sostenibilidad. No obstante, dado los objetivos ambiciosos planteados, varios actores/as han mencionado sus dudas en cuanto al corto tiempo de implementación del proyecto (8 años) y su capacidad de generar cambios sostenibles a nivel local (GF, 5.11).

Rigidez en el seguimiento y en la coordinación: Son varios los actores/as (ejecutores/as y socios/as) que a pesar de valorar la calidad del proyecto lamentaron su alta burocracia respecto a requerimiento de informes, procesos administrativos y toma de decisiones. “El cumplir con los informes ha sido tedioso, en particular los cambios de formato y los indicadores semestrales que no permitían tener el periodo de maduración necesario para mostrar progreso”, mencionó un ejecutor. Las tensiones vinculadas al seguimiento y monitoreo del proyecto han generado acciones duplicadas, mayor inversión de tiempo (coordinación, reuniones) y recursos (contratación de un consultor para la redacción del informe consolidado).

Recomendaciones

En la siguiente lista, la evaluación formuló recomendaciones a nivel institucional, operacional y global. Tres acciones las resumen: **simplificar** (el modelo de implementación), **enfocar y fortalecer** (las buenas practicas).

A nivel institucional

1. **Fortalecer la gobernanza del proyecto:** Se evidencia que VsV no es identificado como un proyecto integral. Desde los actores/as no se visualiza siempre un trabajo coordinado y articulado multinivel (local-nacional). La complejidad de la forma en la que se realiza el reporte de resultados (doble reportes para ONU Mujeres), la carga administrativa que representa para COSUDE una ejecución tricéfala, así como la alta inversión en tiempo que implica la coordinación apuntan a la revisión del modelo de conducción del proyecto. Se recomienda que el proyecto trabaje con dos componentes (atención y prevención) y con una transversal (governabilidad). Se propone que el proyecto tenga un solo ejecutor y que COSUDE coordine directamente en la transversal en

governabilidad (diálogo político/fortalecimiento CAE) con la entidad que se defina (una agencia de NNUU). Se sugiere que esta se elija por sus competencias técnicas, presencia operativa, experiencia en diálogo político al nivel nacional y/o experiencia de trabajo con otros donantes.

2. **Mejorar el diseño del proyecto:** Es necesario diseñar una nueva hipótesis de impacto (ver propuesta “Hacia una nueva teoría del cambio”) que se vea plasmada en una cadena de resultados simple y medible para mejorar su efectividad. Se recomienda focalizar el proyecto en dos componentes y trabajar con actores/as clave como agentes de cambio. Así los indicadores del objetivo específico y efectos deberían responder a la visión estratégica del proyecto apuntando a un cambio estructural realista y en función del tiempo de vida del proyecto. Se tiene que tomar en cuenta la causa-efecto de los indicadores en función al periodo de maduración de las acciones y una cobertura alcanzable. Este cambio permitirá mejorar la coordinación del proyecto y evitar que el ejecutor este presionado por alcanzar objetivos inalcanzables. Adicionalmente es necesario contar con un presupuesto que responda a la exigencia de medición de indicadores SMART.

Hacia una nueva teoría del cambio...

Es necesario diseñar una nueva hipótesis de impacto (ver propuesta “Hacia una nueva teoría del cambio”) que considere los elementos siguientes:

- ✓ el involucramiento corresponsable en VcM de la ciudadanía y el fortalecimiento de la institucionalidad de la CAE local permitirán desnaturalizar la violencia (prevención) y mejorar los servicios de atención a víctimas, de tal forma que las mujeres tengan las condiciones personales, sociales e institucionales necesarias par ejercer su derecho a una vida libre de violencia.
- ✓ los cambios en patrones culturales machistas -desarrollando valores, actitudes y prácticas a favor de los DD.HH.- con una metodología puntual dirigida a los actores clave en los territorios de intervención como futuros agentes de cambio (líder político, social, IOC, director de UE, médico, comunicador, etc.) permitirán un cambio en la estructura social.

3. **Articular las acciones en diálogo político:** Se necesita claridad en el trabajo de diálogo político. Recomendamos que ese trabajo responda a los objetivos de trabajo a nivel local (no a requerimiento de las contrapartes) de manera transversal (y no como un componente). Se sugiere: integrar las actividades del componente 3 como una transversal focalizada en gobernabilidad y adicionalmente crear un fondo de diálogo político. Por ser un proyecto con sensibilidad política, se necesita más implicación directa de parte de COSUDE. Recomendamos que al diseñar la estrategia de trabajo del diálogo político se considere una mayor asignación de tiempo de parte de la oficial de proyecto de COSUDE para el relacionamiento con autoridades de alto rango de la CAE. Adicionalmente, se necesita una estrategia clara donde se definan actores, objetivos, acciones y responsabilidades que responda a los cuellos de botella a nivel local. El fondo de diálogo político podría financiar con mayor flexibilidad acciones puntuales que permitan generar alianzas o evidencias al nivel local, departamental y nacional (Estudio defensorial sobre feminicidios, p.ej.)

A nivel operacional

4. **Focalizar las acciones del proyecto:** El proyecto tiene una cobertura geográfica amplia de cuatro departamentos y 80 municipios. Los nuevos municipios (20) que acaban de integrarse al proyecto todavía deben ser fortalecidos. En la fase de salida, se recomienda que el proyecto se focalice en trabajar a nivel local (fortalecer en lugar de abrir nuevos espacios) consolidando las experiencias existentes, para generar buenas practicas, y experiencias modelo replicables. En este sentido, se recomienda fortalecer alianzas a nivel departamental (GAD) que permitan implementar

estas buenas prácticas y experiencias en municipios que no son de cobertura del proyecto y asegurar el anclaje de las acciones del proyecto.

5. **Identificar (nuevos) actores para la transferencia:** La alta politización e inestabilidad de los cargos en las autoridades nacionales demuestran la importancia de identificar otros actores con funciones estables, capaces de gestión y liderazgo para implementar la política de lucha contra la violencia. Se identificó a ACOBOL, la CDH, el Centro Juana Azurduy, así como al directorio de las promotoras comunitarias, como actores/as fundamentales para la sostenibilidad del proyecto. Para las acciones a nivel estatal se recomienda asesorar al Servicio Plurinacional de la Mujer y de la Despatriarcalización creado en enero de 2019. Este servicio puede ser una contraparte estatal interesante para el proyecto, ya que tiene una función articuladora a través del seguimiento y evaluación a las distintas instancias del Estado que trabajan en la temática (“somos un engranaje”) así como de la cooperación internacional (lo que permitirá potenciar la ayuda a través de la cooperación). Al momento de la evaluación el SER MUJERES estaba trabajando su plan estratégico institucional con el apoyo de UNFPA. A partir de este se podría identificar posibilidades de colaboración. También se recomienda analizar la posibilidad de trabajar con la EGPP (anclaje de la formación), universidades (sostenibilidad edu-activistas), el sector privado y fortalecer acciones con el Ministerio de Educación (UNEFCA).

6. **Focalizar las acciones en cambios de patrones culturales:** Está claro que la resistencia al cambio de actitudes machistas y discriminatorias tanto de las instituciones de la CAE, como de la población en general es el mayor obstáculo en la lucha contra la violencia. El periodo de implementación de la segunda fase es demasiado corto como para reforzar las capacitaciones en masculinidades de manera amplia y sistemática. Por lo tanto, se recomienda focalizar las acciones con una metodología puntual dirigida a los actores clave en los territorios de intervención como futuros agentes de cambio (leader político, social, IOC, etc.). Para asegurar la sostenibilidad de este modelo, se recomienda trabajar en formatos y metodologías de bajo costo replicables (p.ej. DVD). Se podría ver la posibilidad de volver a contar con el apoyo técnico de CISTAC o trabajar con Promundo (ver con ASDI). También se necesita mejorar los instrumentos de medición que permiten validar estos cambios de actitudes (p.ej. investigación en patrones culturales machistas en la policía). Finalmente, se recomienda desarrollar un catálogo de buenas prácticas en masculinidades resultado del proceso de implementación del proyecto.

7. **Seguir fortaleciendo las acciones de capacitación:** Las entrevistas con los distintos actores/as relacionados al proyecto coinciden en la necesidad de dar continuidad al trabajo logrado en temas de capacitación en dos niveles:

a. **Local:** se recomienda continuar el proceso de capacitación de las promotoras comunitarias reforzando los conocimientos adquiridos o brindando otros. A nivel de los SLIM y FELCV cursos de capacitación y actualización en temas de prevención y atención de violencia, así como las implicancias en la nueva normativa emitida. Se recomienda además identificar la posibilidad de anclar el servicio de capacitación en algún actor público o privado que pueda brindar por medio virtual y otorgar una certificación.

b. **Nacional:** se recomienda que los funcionarios/as públicos/as deban pasar por un proceso de capacitación para la implementación de las guías, protocolos y formularios, así como el funcionamiento de los sistemas informáticos (Adela Zamudio, IDIF, RUV, otros) promovidos por el proyecto, esto a nivel del Organismo judicial, IDIF, Policía y de los centros de salud, para posteriormente pasar a nivel local.

8. **Fortalecer las acciones en salud para una atención integral:** La atención en los centros de salud a las mujeres en situación de violencia (certificado médico vs. días de impedimento) no se ha fortalecido a lo largo del proyecto y tendría que ser asumido, dado que los centros de salud son un actor importante dentro de la CAE. Se recomienda analizar las posibilidades de operativizar la guía para los días de impedimento mediante el IDIF.

9. **Generar capacidades en ejecución presupuestaria:** Se evidencia una necesidad de (continuar a) fortalecer capacidades en ejecución presupuestaria, elaboración de POA y planes a nivel municipal (funcionarios públicos, FELCV y redes). En 2020 se empieza a trabajar los PTDIs y se abre una oportunidad de mayor incidencia para el proyecto en generar sostenibilidad en acciones de lucha contra la VcM a nivel local. Para mitigar el riesgo de rotación de personal se sugiere seguir capacitando a grupos mezclados (integrantes de las redes, funcionarios, comunicadores, etc.). Además, se recomienda analizar oportunidades de trabajo conjunto con Oxfam cuyo proyecto incorpora acciones de asesoría en presupuesto con enfoque de género (*Gender Budgeting*) en los municipios.

10. **Promover la implementación de FELCV Mancomunadas:** Se recomienda seguir asesorando a la FELCV y al Ministerio de gobierno hasta que se logre promulgar una normativa que permita el funcionamiento de FELCV Mancomunadas en áreas rurales alejadas, con poca población y dispersa. Esta instancia atenderá los casos de violencia en más de dos municipios. Permitirá resolver la presencia débil del Estado en zonas rurales.

A nivel global

11. **Analizar posibilidad de sinergias con otras agencias de cooperación:** Se evidenció el alto interés de algunas agencias de cooperación en buscar sinergias para la lucha contra la VcM. En particular, la cooperación sueca estaría dispuesta a apoyar al proyecto VsV. Se recomienda profundizar opciones de cofinanciamiento, financiamiento directo (*core support*) o sinergias (p. ej. trabajo en masculinidades) para potencializar el alcance del proyecto. Asimismo, sería preciso acercarse a la cooperación canadiense cuyo nuevo proyecto podría aportar al fortalecimiento de VsV. Estos acercamientos son fundamentales dado que el proyecto va a concluir en 2023 y que necesita asegurar su sostenibilidad. Se recomienda fortalecer la coordinación con otras agencias a través del CIAG (sin multiplicar otros espacios de articulación) que es fundamental para reducir el número de acciones duplicadas, promover el aprendizaje conjunto, compartir lecciones aprendidas y construir una comunidad de prácticas. En particular, se recomienda que COSUDE asuma el co-liderazgo del grupo de trabajo Violencia contra mujeres del CIAG.

12. **Desarrollar sinergias con el Proyecto Acceso a justicia:** Muchos actores del Órgano Judicial han identificado al proyecto Acceso a Justicia de la COSUDE como un proyecto eficiente. Por ejemplo, el proyecto articuló un grupo de trabajo, con el Comité de género del Órgano Judicial. En este grupo participó ONU mujeres con acciones puntuales como la implementación de una guía corta para aplicar el protocolo *Juzgar con enfoque de género*²⁸. Se recomienda evaluar posibilidades de sinergias con el proyecto Acceso a justicia, p. ej. con la Escuela de jueces en el diseño de módulos de capacitación sobre la temática dirigido a jueces. Además, Acceso a Justicia tiene un convenio firmado con la Fiscalía General del Estado que tiene un rol fundamental en la investigación de los delitos de violencia y feminicidio, a este efecto han creado la denominada Fiscalía de la vida, se podría pensar en un apoyo de ambos proyectos de manera concertada.

²⁸ Guía trabajada por el proyecto Acceso a Justicia de la COSUDE y la Oficina del Alto Comisionado para los DD.HH.

B. Benchmarking corto

Tema	ASDI (Suecia)	Canadá	AECID (España)
Proyectos apoyados en el marco de la lucha contra la VcM	ASDI tiene una política de cooperación feminista con mayor inversión en género (ejes de trabajo: VcM, empoderamiento económico, derechos LGBTI, grupos feministas).	Canadá tiene una política internacional feminista desde 2017. Nuevo proyecto en prevención de la VcM (inicio previsto el 25.11)	Tres líneas de trabajo: 1) Acoso y violencia política desde el 2016. 2) Desde el 2018 se apoya al VIO en la implementación de la política pública para una vida libre sin violencia hasta el 2021. 3) Apoyo al GAM en la implementación del modelo de protección comunitario.
Contexto global en la lucha contra la VcM	Preocupación por las tendencias fundamentalistas y conservadoras que están surgiendo.	Presión de las iglesias conservadoras y movimientos anti-derechos es una preocupación.	A nivel de presupuesto público en VcM no puede ser peor, solo por cumplir con los compromisos nacionales, entonces no le parece que va a cambiar mucho el panorama.
Estrategia de intervención en la lucha contra la VcM	Trabajar con sociedad civil. Fortalecer lo local. Es difícil la incidencia a nivel nacional (mediante NNUU). Muchas ONG se han autocensurado, cuando pueden llegar a nivel nacional. Estrategia país se caduca en 2020. Se piensa en una estrategia regional.	Proyecto bilateral (apoyo a Oxfam). Dos ejes: prevención trabajo con jóvenes, gender budgeting. SERMUJERES (claridad, buenos aliados) es la contraparte. CISTAC: apoyo transversal.	AECID trabaja en apoyo directo al Estado. Opina que la cooperación internacional debería seguir haciendo más incidencia en VcM, lo primero a nivel de violencia sexual, posicionando mensajes, trabajar con organizaciones de mujeres y feministas.

Experiencia de trabajo con COSUDE	Apertura para apoyar a VsV (Solidar) en la 2ª fase (core support). Lamenta la rigidez en el seguimiento (muy detallado).		No se tiene ninguna relación a nivel instrumental con lógicas de trabajo diferentes pero que podrían ser complementarias, se articulan en espacios del GRUS. Preven trabajar con el proyecto Acceso a Justicia.
Experiencia de trabajo con NNUU	Trabaja con UNFPA (valora las competencias técnicas en salud sexual y reproductiva) y One UN. No coordina con ONU Mujeres.	Coordina con UNFPA (reuniones sobre anti-derechos). No trabaja con ONU Mujeres. Buena experiencia con UNICEF.	No trabajan de manera directa. Ayuda multilateral desde España, no desde Bolivia.
Perspectivas a futuro	Se pensó en un apoyo a SERMUJERES, pero falta de claridad en su estrategia a futuro.	Necesidad de coordinar con COSUDE y GIZ en búsqueda de sinergias. Necesidad de coordinar en el CIAG.	Tienen la idea de poder trabajar con SERMUJERES (2ª encuesta). Implementación y uso del RUV. En el SIPPASE el VIO ha hecho un buen trabajo en el tema de estructura y personal, pero comunican muy mal.

C. Lista de actores entrevistados/as

Entrevistas individuales

Fecha de entrevista	Nombre	Institución
28.10.2019 – 01.11.2019	Cecilia Enríquez	ONU Mujeres – Implementador
28.10.2019	Mila Reynolds	ONP COSUDE
28.10.2019	Mónica Bayá	CDH – Secretaria Técnica
29.10.2019	Bernarda Sarué y Grover Sinka	ACOBOL
29.10.2019	Jimmy Tellería	CISTAC
29.10.2019	Dr, Carlos Miranda	Escuela de Jueces – Director
29.10.2019	Dra. Elva Terceros	Comité de Género - Presidente
29.10.2019	Frida Baldivieso Directora a.i., Lourdes Prieto y Lila Carrasco, Responsables de Proyecto.	Centro Juana Azurduy
30.10.2019	Rolando Encinas	UNFPA - Sucre
30.10.2019	Dra. María de La Parra.	Fiscalía General del Estado – Directora de Suplencia Legal, Área de Víctimas de Atención Prioritaria.
30.10.2019	Dr. Andrés Flores	IDIF
30.10.2019	Martín Pérez, Ana Kudelka, Andrea Pasten, Charo Tindal,	SOLIDAR Suiza
Fecha de entrevista	Nombre	Institución

31.10.2019	Mónica Yaksic, Fernando Rivera, Celia Taborga	UNFPA
31.10.2019	Rebeca Borda	Embajada de Suecia – Oficial de Programa
31.10.2019	Cnel. Miguel Ángel Mercado	FELCV – Director Nacional
01.11.2019	Eugenio Vásquez	GAD La Paz
04.11.2019	Tania Sánchez	Servicio Plurinacional de la Mujer - Directora
04.11.2019	Bolivia Sánchez	Defensoría del Pueblo
04.11.2019	Karina Marconi – Roxana Zaconeta	Viceministerio de Igualdad de Oportunidades (VIO)
05.11.2019	Menrry Vásquez – Amparo García	Ministerio de Educación
05.11.2019	Gabriela Reyes – Miguel Román	Ministerio de Gobierno
05.11.2019	Yobanca Fernández - Rosario Laime	Directorio Nacional de Promotoras Comunitarias
06.11.2019	Malena Morales	IPAS - Directora
06.11.2019	María de Ángeles Loayza	Cooperación de Canadá
07.11.2019	África Sanchis - Ainhoa Cabezón	AECID – Cooperación Española

Participantes al grupo focal

Nombre	Institución/Cargo	Municipio
Lizanora Condori	GAM	Santiago de Machaca
Geli Tatiana Huaco Mollinedo	GAM - SLIM	Santiago de Machaca
Zulema Chura Yujra	Promotora	Sorata

Nacienceno Ajpi Ajpi	Radio Copacabana – Tv Cruz Andes	Copacabana
Renan Guarachi Ramos	Dirección Distrital/Director	Patacamaya
Juana Eva Torrez	Promotora	Santiago de Machaca

D. Matriz de evaluación

Cuadro de evaluación								
No			Val.	OECD Criterios	Datos a recoger/verificar	Intrumento de recolección de datos	Fuentes de información (triangulación)	Instrumentos de análisis de datos
	Objeto de evaluación 1	Apreciación de la efectividad (resultados/efectos, impactos) y al eficiencia	25%					
	Pregunta principal	a) ¿Cuáles son los principales resultados, efectos y contribuciones a impactos?, ¿corresponden a lo planificado? Existen algún efecto/resultado no planificado positivo o negativo anticipado por el proyecto?		Efectividad	Impacto, objetivos, resultados, efectos, productos	Análisis de documentos de proyecto (Prodoc, Marco lógico Informes M&E Reporte costo- efectividad)	Entrevistas con Cosude, Grupos focales y entrevistas con Implementadores y Contrapartes	Análisis de documentos Análisis de resultados de entrevistas
	Preguntas adicionales	b) ¿Los resultados han contribuido a fortalecer la corresponsabilidad ciudadana y la gestión local y su articulación con las políticas locales y nacionales?		Efectividad	Corresponsabili dad Articulación local-nacional (efecto 1)	Análisis de documentos de proyecto (Prodoc, Marco lógico Informes M&E)	Grupos focales y entrevistas con Implementadores y Contrapartes	Análisis de documentos Análisis de resultados de entrevistas
		c) ¿En qué medida se percibe un proceso acumulativo de experiencias, aprendizajes en los tres componentes y cómo ello ha incidido en los resultados logrados hasta la fecha?		Efectividad	Acumulación de experiencias Lecciones aprendidas	Análisis de documentos de proyecto (Prodoc, Marco lógico Informes M&E)	Grupos focales con Implementadores y Contrapartes	Análisis de resultados de entrevistas

		d) ¿Cuál es la relación costo-beneficio de las diferentes líneas de acción del Proyecto? Ejemplificar los mismos.		Eficiencia	Relación costo-beneficio	Análisis de reportes costo-efectividad	Grupos focales con implementadores y contrapartes	Análisis de documentos (reportes costo-efectividad) Análisis de entrevistas
		e) ¿Cómo han sido implementados los temas transversales de género y gobernabilidad, así como el concepto de interculturalidad?, ¿cuál es su valor agregado en el logro de los resultados?		Impacto	Temas transversales	Entrevistas Cosude e implementadores	Grupos focales con Implementadores y Contrapartes Observación	Análisis de observación y entrevistas Comparación con análisis de documentos
	Objeto de evaluación 2	Apreciación sobre la agenda social, políticas y sostenibilidad	25%					
	Pregunta principal	a) ¿El proyecto, de manera agregada, ha logrado incidir en la agenda institucional, social y política a nivel local y/o nacional? (ejemplos concretos)		Sostenibilidad	Incidencia en la agenda institucional, social y política local y nacional	Análisis de documentos de proyecto Monitoreo	Entrevistas con Cosude, Grupos focales y entrevistas con Implementadores y Contrapartes	Análisis de observación y entrevistas Comparación con análisis de documentos
	Preguntas adicionales	b) ¿El aporte de COSUDE a través del proyecto VsV ha sido pertinente y efectivo?, ¿cuáles son los elementos más relevantes y cuáles los menos?		Relevancia	Medida de la pertinencia y efectividad	Análisis de documentos de proyecto Monitoreo	Entrevistas donantes Entrevistas contrapartes Entrevistas implementadores Observación	Análisis de documentos Valoración de expertos externos

		c) ¿Cuáles son los aportes más relevantes de los socios del Proyecto (instituciones de la CAE; contrapartes estatales y de la sociedad civil) al logro de los resultados y efectos?, ¿fueron los socios adecuados para el logro de resultados? ¿finalizada la primera fase del proyecto VsV, tienen potencial de seguir generando efectos positivos en la lucha contra la violencia hacia las mujeres?		Sostenibilidad	Aportes de los socios Adecuación de los socios al proyecto Valoración de outputs Efectividad del trabajo con sociedad civil	Análisis de documento de proyecto Monitoreo	Entrevistas donantes Grupos focales y entrevistas a contrapartes e implementadores Observación	Análisis de documentos Valoración de expertos externos
		d) ¿En qué medida los efectos y resultados del Proyecto son sostenibles y replicables (Scaling-Up)?		Sostenibilidad	Scaling up (efecto 1)	Análisis de documentos de proyecto	Entrevistas donantes Grupos focales y entrevistas a contrapartes e implementadores Observación	Análisis de documentos
	Objeto de evaluación 3	Coordinación y trabajo con contrapartes	10%					
	Pregunta principal	a) ¿La coordinación y trabajo con las contrapartes estatales a nivel nacional/sub nacional y de la sociedad civil fue eficaz? , ¿qué elementos positivos y menos positivos son identificados por las contrapartes en el relacionamiento con los implementadores del proyecto?		Sinergias Efectividad	Eficiencia del trabajo con contrapartes Relación contrapartes - implementadores (identificar + y -)	Entrevistas/Grupos focales con implementadores	Entrevistas/GF con contrapartes estatales Entrevistas/GF con representantes de la sociedad civil	Análisis de entrevistas Comparación de resultados

	Preguntas adicionales	b) ¿La forma de organización y coordinación entre los implementadores del proyecto y de éstos con la COSUDE fue adecuado para el logro de los efectos previstos?		Sinergias Efectividad	Relación COSUDE - implementadores	Entrevistas COSUDE Entrevistas con implementadores	Entrevistas/GF a contrapartes	Análisis de entrevistas
		c) ¿La coordinación del proyecto con otros donantes fue eficaz?		Sinergias Efectividad	Coordinación con otros donantes	Entrevistas COSUDE Entrevistas donantes	Entrevistas a contrapartes y a implementadores	Análisis de entrevistas Comparación de resultados
	Objeto de evaluación 4	Propuesta de elementos prospectivos	40%					
	Pregunta principal	a) ¿Cuáles son los aspectos que el proyecto VsV en su fase de salida debería profundizar y/o desarrollar considerando el actual contexto nacional y el nivel de avance institucional de la CAE y los gobiernos locales y de la sociedad civil? Se requiere algún cambio en la teoría del cambio (hipótesis de impacto)		Impacto Sostenibilidad Innovación	Aspectos a profundizar en la fase de salida Oportunidades de desarrollo Análisis de sostenibilidad	Entrevistas COSUDE Entrevistas con implementadores Análisis de documentos de proyecto	Grupos focales/Entrevistas con Implementadores y Contrapartes	Análisis de entrevistas Análisis de documentos
	Preguntas adicionales	b) ¿Qué aprendizajes, procesos, herramientas más importantes brindan el proyecto VsV que pueden ser relevantes y pertinentes para la nueva fase?		Sostenibilidad Innovación	Lecciones aprendidas para la fase de salida	Entrevistas COSUDE Entrevistas con implementadores	Grupos focales con Implementadores y Contrapartes Entrevistas a donantes internacionales	Análisis de documentos Valoración de expertos externos

		c) ¿Qué oportunidades y desafíos se identifican en el contexto actual y avances institucionales y normativos con miras a fase de salida del proyecto VsV?		Sostenibilidad Innovación	Identificación de oportunidades y desafíos (norma, institución)	Entrevistas COSUDE Entrevistas con implementadores Análisis de documentos de proyecto	SWOT con implementadores	Análisis de entrevistas Comparación de resultados
		d) ¿Qué mecanismos de trabajo con las contrapartes estatales, sociedad civil y donantes que trabajan la temática (con enfoque integral) podrían ser efectivos hacia adelante?		Efectividad Sostenibilidad Innovación	Mecanismos de trabajo con contrapartes estatales, sociedad civil y donantes	Entrevistas donantes Entrevistas implementadores	GF/Entrevistas a contrapartes	Análisis de entrevistas

E. Definición de rangos de calificación (criterios CAD)

Tabla 1: Definición de rangos de calificación de resultados y desempeño		
Rango de puntaje	Escala de Puntuación	Definición
14 - 16	Muy exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficiente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un excelente nivel de resultados y cumplimiento de metas (sobrecumplimiento) en todos los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto
12 - 13	Exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne suficientes evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel notable, trascendente y valioso de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento pleno) en la mayoría (gran parte) de los criterios analizados: pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
10 - 11	Moderadamente exitoso	La evaluación de los diferentes criterios reúne, principalmente, evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento satisfactorio), donde el comportamiento de los criterios analizados es aceptable. Algunos de los criterios no se cumplen con resultados satisfactorios, pero estos se complementan con resultados satisfactorios bajo los demás criterios. El grupo de criterios (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto) cumplidos satisfactoriamente es mayor al conjunto de criterios que no alcanza resultados satisfactorios.
8-9	Moderadamente insatisfactorio	La evaluación de los diferentes criterios reúne principalmente evidencias para concluir que el proyecto ha alcanzado un nivel medio aceptable de resultados y cumplimiento de metas (cumplimiento algo satisfactorio) donde el comportamiento de los criterios analizados todavía muestra un nivel mínimamente suficiente de alcance de resultados. La conjunción de pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto muestra un balance equilibrado.
6-7	Insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño, y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La valoración no alcanza un nivel de calidad admisible para un grupo importante de los criterios analizados : pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
4-5	Muy insatisfactorio	La evaluación de los criterios reúne amplias evidencias para concluir que el proyecto tiene profundos fallos en su diseño, en su implementación y desempeño y en el alcance de sus resultados no se logra las metas mínimas. La valoración no alcanza un nivel de calidad admisible la mayoría de los criterios analizados : pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto.

Fuente: GIZ - Guía para evaluación

F. Preguntas de los TORs por criterio CAD

I. Efectividad

Criterios CAD y preguntas de evaluación

Efectividad

- **Efectividad (cadena de resultados)**
 - ¿Cuáles son los principales resultados?, ¿corresponden a lo planificado? Existen algún efecto/resultado no planificado positivo o negativo anticipado por el proyecto?
 - ¿En qué medida se percibe un proceso acumulativo de experiencias, aprendizajes en los tres componentes y cómo ello ha incidido en los resultados logrados hasta la fecha?
- **Efectividad (modelo de conducción)**
 - ¿La coordinación y trabajo con las contrapartes estatales a nivel nacional/sub nacional y de la sociedad civil fue eficaz?, ¿qué elementos positivos y menos positivos son identificados por las contrapartes en el relacionamiento con los implementadores del proyecto?
 - ¿La forma de organización y coordinación entre los implementadores del

II. Eficiencia

Criterios CAD y preguntas de evaluación

Eficiencia

¿Cuál es la relación costo-beneficio de las diferentes líneas de acción del Proyecto?

III. Relevancia

Criterios CAD y preguntas de evaluación

Relevancia/Pertinencia

- ¿El aporte de COSUDE a través del proyecto VsV ha sido pertinente?, ¿cuáles son los elementos más relevantes y cuáles los menos?
- ¿El proyecto, de manera agregada, ha logrado incidir en la agenda institucional, social y política a nivel local y/o nacional? (ejemplos concretos)
- ¿Los resultados han contribuido a fortalecer la corresponsabilidad ciudadana y la gestión local y su articulación con las políticas locales y nacionales?
- ¿Cuáles son los aportes más relevantes de los socios del Proyecto (instituciones de la CAE; contrapartes estatales y de la sociedad civil) al logro de los resultados y efectos?, ¿fueron los socios adecuados para el logro de resultados? ¿finalizada la primera fase del proyecto VsV, tienen potencial de seguir generando efectos

IV. Sostenibilidad

Criterios CAD y preguntas de evaluación

Sostenibilidad

- ¿En qué medida los efectos y resultados del Proyecto son sostenibles y replicables (Scaling-Up)?
- ¿Cómo han sido implementados los temas transversales de género y gobernabilidad, así como el concepto de interculturalidad?, ¿cuál es su valor agregado en el logro de los resultados?

V. Impacto

Criterios CAD y preguntas de evaluación

Impacto

¿Cuáles son las principales contribuciones a impactos?

VI. Elementos prospectivos

Preguntas de evaluación correspondiendo al capítulo IV

Lecciones aprendidas

- ¿Qué aprendizajes, procesos, herramientas más importantes bridan el proyecto VsV que pueden ser relevantes y pertinentes para la nueva fase?
- ¿Qué oportunidades y desafíos se identifican en el contexto actual y avances institucionales y normativos con miras a fase de salida del proyecto VsV?
- ¿Qué mecanismos de trabajo con las contrapartes estatales, sociedad civil y donantes que trabajan la temática (con enfoque integral) podrían ser efectivos hacia adelante?

Recomendaciones

- ¿Cuáles son los aspectos que el proyecto VsV en su fase de salida debería profundizar y/o desarrollar considerando el actual contexto nacional y el nivel de avance institucional de la CAE y los gobiernos locales y de la sociedad civil? Se requiere algún cambio en la teoría del cambio (hipótesis de impacto)

G. Términos de referencia

1. Antecedentes:

TERMINOS DE REFERENCIA (TDR) Evaluación externa del proyecto Vida sin Violencia

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), tiene como uno de sus objetivos prioritarios “reducir la brecha que existe entre ricos y pobres, mejorando la asignación de los beneficios del desarrollo y las condiciones de vida de los más pobres”. Por ello, superar las inequidades de género constituye un elemento central de la lucha contra la pobreza y contribuye a establecer un desarrollo sostenible en el que las mujeres, al igual que los hombres estén igualmente involucradas en la gestión de los asuntos públicos y privados¹. Como parte de sus lineamientos de cooperación, implementa la Política de Género que promueve los derechos de las mujeres en el marco de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW). Desde este enfoque, la equidad de género se constituye en un derecho humano, pues las desigualdades no permiten que hombres y mujeres gocen de los mismos derechos socioeconómicos y políticos en igualdad de oportunidades.

La anterior y actual Estrategia de Cooperación de la COSUDE (2018 – 2021) en Bolivia, contempla en el área de Gobernabilidad el **Proyecto Vida sin Violencia -VsV-** (jun. 2016- mayo 2020), mismo que tuvo su antecedente en un anterior proyecto denominado “Mejoramiento de los Servicios Locales” (PMS) en un componente relativo al mejoramiento de los servicios de atención a casos de violencia contra las mujeres vía Servicios Legales Integrales (SLIM)s y el trabajo en redes de lucha contra la violencia a nivel municipal. La experiencia desarrollada desde este proyecto en materia de prevención, atención, protección y acceso a justicia de mujeres en situación de violencia, constituyó un importante aporte y referente para el diseño e implementación del actual Proyecto “Vida sin Violencia”.

El proyecto VsV está pensado en dos fases, la primera de cuatro años en la que se espera sentar las bases de las transformaciones institucionales emergentes de la Ley 348 sobre el Derecho de las Mujeres a vivir una vida sin violencia, y cambios societales sobre patrones culturales machistas que acompañen el proceso desde sociedad civil para una vida digna y sin violencia de las mujeres. La segunda fase (de salida) de tres años para la consolidación de acciones. La presente evaluación externa proporcionará elementos clave para el diseño de la segunda fase de salida del proyecto VsV.

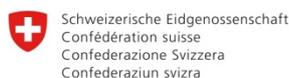
El proyecto VsV consta de tres componentes: 1) Prevención, 2) Atención y redes a nivel municipal, y 3) Cadena de Atención Estatal (**CAE**²) a mujeres en situación de violencia; y su implementación está a cargo de Solidar Suiza (ONG internacional que ganó la licitación internacional) en los dos primeros componentes y el tercer componente lo implementa Naciones Unidas a través de un Joint Programme compuesto por el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y ONU Mujeres.

El diseño general del proyecto estuvo a cargo de la COSUDE con una formulación de cadena de objetivos e indicadores preliminares. El proyecto cuenta con un documento de proyecto (PRODOC)

¹ Documento Política de la COSUDE en materia de Derechos Humanos: Hacia una Vida con Dignidad, Berna, 2006.

² La CAE está integrada por la Policía (FELCV), Ministerio Público (fiscales), Órgano Judicial (jueces), Ministerio de Salud y otros Ministerios vinculados como el de Educación y Comunicación, así como la rectoría de parte

del Ministerio de Justicia prevista por Ley (Dirección de Género del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades).



Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

y un marco lógico, mismo que fue ajustado una vez adjudicado el mandato (Solidar Suiza/AOS) y de un proceso innovador de formulación de los resultados en el componente 3 a través de una construcción colectiva liderada por el UNFPA y ONU Mujeres y el acompañamiento y diálogo de la COSUDE con autoridades nacionales y responsables técnicos de las instituciones que componen la CAE a nivel nacional.

La **finalidad del Proyecto** es contribuir a la reducción de la violencia e incrementar la posibilidad de las mujeres de tener una vida digna, libre de violencia. Parte de la hipótesis de que al fortalecer la institucionalidad y las capacidades de la CAE a niveles nacional y local, los servicios estatales mejorarán en calidad y las mujeres tendrán mayor posibilidad de acceder a la justicia. Asimismo, sostiene que, para disminuir la naturalización de la violencia hacia las mujeres, se debe transformar los patrones culturales patriarcales. Es preciso impulsar valores, actitudes y prácticas de respeto a los derechos humanos y del involucramiento corresponsable de la ciudadanía.

Para lograr estos cambios, se hace imprescindible que las y los actores institucionales y sociales se articulen en mecanismos y alianzas, aunando esfuerzos en redes y concertando acciones de manera corresponsable en programas concurrentes.

A la luz de la hipótesis, para avanzar hacia su finalidad, el Proyecto plantea el siguiente **objetivo**: “mejorar las condiciones personales, sociales e institucionales para que las mujeres ejerzan su derecho a una vida libre de violencia”. Ello implica desmontar la estructura patriarcal de la sociedad y sus instituciones, garantizar que las mujeres reciban servicios de atención y protección integral de las diversas instancias que conforman la Cadena de Atención Estatal, e incrementar su conocimiento sobre los mecanismos institucionales y legales que permiten ejercer su derecho a una vida sin violencia y recibir atención integral en procesos judiciales.

2. Objetivos de la Evaluación

Al ser una evaluación en la etapa final de implementación del proyecto (mayo 2020), se han identificado los siguientes objetivos que son de interés para la Cooperación Suiza en Bolivia.

1. Apreciación sobre el logro de los resultados / efectos (outputs y outcomes) y eventualmente contribución de impacto, respecto a la matriz de planificación del proyecto. Peso porcentual de la evaluación (25%).
2. Apreciación sobre la incidencia del proyecto en la agenda social, en las políticas locales e institucionales a nivel nacional y sobre la sostenibilidad de los procesos y apropiación de los procesos y resultados generados por el proyecto (institucionalización). Peso porcentual de la evaluación (25%).
3. Apreciación sobre la forma de coordinación y trabajo con las contrapartes (estatales y de la sociedad civil) y entre las organizaciones a cargo de la implementación del proyecto. Peso porcentual de la evaluación (10%).
4. Apreciación sobre el estado de situación y desafíos en el avance de la implementación de la Ley 348 y de las instituciones estatales de la CAE que podrían ser consideradas en la fase de salida del proyecto. Peso porcentual de la evaluación (40%).

3. Preguntas orientadoras por objetivo³.

Objetivo 1: Apreciación de la efectividad (resultados / efectos, impactos) y la eficiencia:

- a) ¿Cuáles son los principales resultados, efectos y contribuciones a impactos?, ¿corresponden a lo planificado?, ¿existen algún efecto/resultado no planificado positivo o negativo anticipado por el proyecto?
- b) ¿Éstos han contribuido a fortalecer la corresponsabilidad ciudadana y la gestión local y su articulación con las políticas locales y nacionales?
- c) ¿En qué medida se percibe un proceso acumulativo de experiencias, aprendizajes en los tres componentes y cómo ello ha incidido en los resultados logrados hasta la fecha?
- d) ¿Cómo han sido implementados los temas transversales de género ⁴, masculinidades y gobernabilidad⁵, así como el concepto de interculturalidad⁶?, ¿cuál es su valor agregado en el logro de los resultados?
- e) ¿En qué medida los efectos y resultados del Proyecto son sostenibles⁷ y replicables⁸?
- f) ¿Cuál es la relación costo-beneficio de las diferentes líneas de acción del Proyecto? Ejemplificar los mismos.

Objetivo 2: Apreciación sobre la agenda social, políticas y sostenibilidad.

- a) ¿El proyecto, de manera agregada, en qué medida ha logrado incidir en la agenda institucional, social y política a nivel local y/o nacional?
- b) ¿Fue posible la influencia (incidencia) del VsV y contribución a nivel de políticas a nivel sub nacional y/o nacional? (ejemplificar con casos concretos).
- c) ¿El aporte de COSUDE a través del proyecto VsV ha sido pertinente y efectivo?, ¿cuáles son los elementos más relevantes y cuáles los menos?
- d) ¿Cuáles son los aportes más relevantes de los socios del Proyecto (contrapartes estatales y de la sociedad civil) al logro de los resultados y efectos?, ¿fueron los socios adecuados para el logro de resultados?
- e) ¿Los productos generados y el trabajo en general con sociedad civil (ej. redes) y con las instituciones de la CAE fueron efectivos?, ¿finalizada la primera fase del proyecto VsV, tienen potencial de seguir generando efectos positivos en la lucha contra la violencia hacia las mujeres?

Objetivo 3: Coordinación y trabajo con contrapartes

- a) ¿La coordinación y trabajo con las contrapartes estatales a nivel nacional/sub nacional y de la sociedad civil fue eficaz?, ¿qué elementos positivos y menos positivos son identificados por las contrapartes en el relacionamiento con los implementadores del proyecto?
- b) ¿La forma de organización y coordinación entre los implementadores del proyecto y de éstos con la COSUDE fue adecuado para el logro de los efectos previstos? c) ¿La coordinación del proyecto con otros donantes fue eficaz?

³ Los objetivos responden a los criterios de evaluación (DAC-OECD), incluyendo mirada prospectiva de desarrollo. Estas preguntas podrán ser ajustadas y/o reducidas en su número según acuerdo entre el equipo consultor (a través de la persona que asuma liderazgo) y la Oficial Nacional de Programas a cargo del seguimiento a la consultoría. ⁴ PRODOC, pág.38. ⁵ PRODOC, pág. 29. ⁶ PRODOC, págs. 13, 65, 67, 81. ⁷PRODOC, pág. 8. ⁸ PRODOC, pág. 25.



Objetivo 4: Propuesta de elementos prospectivos

- a) Con base al contexto actual y los posibles cambios a futuro, ¿Se requiere hacia adelante algún cambio y/o precisión en la teoría de cambio (hipótesis de impacto)? Si fuera el caso, ¿en qué aspectos?
- b) ¿Cuáles son los aspectos que el proyecto VsV en su fase de salida debería profundizar y/o desarrollar considerando el actual contexto nacional y el nivel de avance institucional de la CAE y los gobiernos locales y de la sociedad civil?
- c) ¿Qué aprendizajes, procesos, herramientas más importantes bridan el proyecto VsV que pueden ser relevantes y pertinentes para la nueva fase?
- d) ¿Qué oportunidades y desafíos se identifican en el contexto actual y avances institucionales y normativos con miras a fase de salida del proyecto VsV?
- e) ¿Qué mecanismos de trabajo con las contrapartes estatales, sociedad civil y donantes que trabajan la temática (con enfoque integral) podrían ser efectivos hacia adelante?

4. Pautas metodológicas

La evaluación se realizará sobre la base de revisión de documentos (30%), de entrevistas a instituciones y personas relacionadas a diferentes niveles con el Proyecto (40%), y visitas de campo (30%). La metodología será consensuada con la COSUDE con base a la propuesta ganadora y será incluida en el *inception report*.

El tiempo previsto para esta Evaluación Final es de 25 días hábiles, una semana para la revisión de la documentación (priorizada) preparada por la ONU y Solidar, dos semanas aproximadamente para visitas de campo y entrevistas y preparación de documento preliminar y el *debriefing*, y el resto para elaboración del documento final con base a la retroalimentación de COSUDE y de los ejecutores de proyecto (cuando así se lo acuerde).

5. Modalidades de Evaluación Externa/conformación del equipo

La evaluación será mandatada por COSUDE. El equipo de consultores será únicamente responsable frente al mandatario (COSUDE). Los TdR serán compartidos con los socios contraparte del proyecto VsV antes del inicio de la evaluación.

En Bolivia habrá un *debriefing* inicial a nivel técnico con la COSUDE y los implementadores del proyecto y otro al final de las dos primeras semanas de evaluación (visita de campo y entrevistas) con personal gerencial y técnico (coordinadoras de proyecto) de la Cooperación Suiza en Bolivia y de los implementadores en el que se presentará los resultados preliminares de la evaluación.

El equipo estará compuesto por 2 personas, un/a evaluador/a internacional y otra/o a nivel local (Bolivia). Una de ellas asumirá la tarea de coordinador/a.

La misión se organizará bajo el liderazgo de la persona coordinadora, la cual será responsable de la entrega oportuna del informe único. **La evaluación tendrá lugar a partir del 22 de octubre hasta fines de noviembre**, y la visita in situ en Bolivia se llevará a cabo la última semana de octubre, por definir en función a la propuesta del evaluador/a y de la disponibilidad de las contrapartes.



La consultoría se dará por finalizada contra entrega del informe final, aprobado por la COSUDE. Se prevé la presentación de los resultados de la evaluación a las contrapartes del Comité Técnico/Estratégico del Proyecto, misma que será consensuada posteriormente con el consultor/a en Bolivia.

6. Perfil

El equipo consultor deberá tener experiencia probada, respondiendo al siguiente perfil:

- Experiencia en gestión y evaluación de proyectos de al menos 10 años (coordinador/a principal) y al menos 5 años para el segundo consultor/a en cuanto a mandatos y enfoques programáticos, en el marco de programas y proyectos de la Cooperación Internacional.
- Experiencia de al menos 5 años probada en monitoreo y evaluación de proyectos.
- Muy buen conocimiento integral del contexto boliviano, en particular en la temática de la violencia en razón de género y masculinidades.
- Muy buen conocimiento de la normativa boliviana en torno al derecho a una vida libre de violencia (Ley 348 y leyes conexas, Constitución Política del Estado).
- Experiencia probada de al menos 5 años en temas de violencia en razón de género, derechos humanos, gobernabilidad, gestión pública - local.
- Buen conocimiento de temas de interculturalidad y masculinidades.

7. Tareas principales del equipo de evaluación:

- Elaboración y presentación del plan de trabajo.
- Revisión de documentación, informes, planes y otros documentos relevantes.
- Coordinación y realización de reuniones con actores claves en La Paz y Sucre (esencialmente). Visitas a distintos municipios del país.
- Sistematización de la información.
- Elaboración y presentación de informe preliminar.
- Complementaciones al informe final.
- Elaboración del informe final a la COSUDE.

8. Productos:

Los productos serán los siguientes:

- Presentación de power point –ppt- (para el debriefing) y una versión final ajustada según informe final.
- Un borrador del informe “preliminar” de máximo 20 páginas (fuera de anexos esenciales⁹), que incluye resumen ejecutivo de 2 páginas, entregado una semana después de la misión.
- El informe final una semana después de haber recibido los comentarios al borrador de informe, según formato establecido por COSUDE (ver anexo 1).
- Un informe corto con conclusiones esenciales y recomendaciones concretas sobre elementos claves para el diseño de la segunda fase (phase out) del proyecto (máx 5 páginas) + anexo si se requiere.

⁹ Los anexos deberán ser priorizados y tener un máximo de 20 páginas fuera de los TDRs y la presentación en power point final.

9. Cronograma

El cronograma definitivo y la logística de la misión serán coordinados con la Oficial Nacional de Programa de la Cooperación Suiza y las coordinadoras de proyecto de Solidar Suiza y ONU Mujeres (como interlocutora actual con la COSUDE). Las coordinadoras Solidar Suiza y ONU Mujeres elaborarán una sola propuesta de visitas de campo que será consensuada con COSUDE y serán responsable de agendar/coordinar las reuniones con sus respectivas contrapartes.

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4 - 6
Revisión de los documentos claves	X			
Reuniones virtuales de aclaración (si necesario)	X			
Plan de trabajo/Informe de inicio (<i>inception report</i>): <i>enfoque de trabajo, diseño, recolección complementaria de información metodología, etc.</i>)	X			
<i>Debriefing</i> inicial a nivel técnico				
Reuniones contrapartes en La Paz, Sucre, Cochabamba y Potosí (contrapartes nacionales, sub nacionales y beneficiarias/os).		X	X	
Sistematización información		X	X	
Preparación del informe preliminar		X	X	
<i>Debriefing</i> con personal gerencial y técnico (resultados preliminares de la evaluación)			X	
Elaboración y entrega del informe final				X
Total días de trabajo	5	6	5	9

10. Actores/entrevistas (mínimo)

- COSUDE
 - MilaReynolds(OficialNacionaldePrograma-ÁmbitoGobernabilidad)

- Solidar Suiza
 - MartínPérez(Director).
 - AnaKudelka(coordinadordeproyecto) ○ SociosSolidar:

1. Centro Juana Azurduy (Sucre) 2. Asociación de Concejalas de Bolivia Acobol (La Paz) 3. CISTAC 4. Min. de Educación

- Naciones Unidas
 - CeciliaEnriquez(ResponsableproyectoVsVenONUMujeres) ○ MónicaYaksic(ResponsableproyectoVsVenelUNFPA)
 - FernandoRivera(TécnicoUNFPA)
 - ContrapartesySociosdeNacionesUnidas(CAE):
- Contrapartes nacionales/ Beneficiarios/as (ONU y Solidar)

1. Dirección Nacional -FELCV- (La Paz)



2. Dirección de Género - Ministerio de Justicia (La Paz)
3. Gobernaciones (según programa de la misión)

Las visitas a municipios se llevarán a cabo en los departamentos de Cochabamba y Chuquisaca, según programa preparado y coordinado para tal efecto.

11. Documentos mínimos a revisar:

- COSUDE, Estrategia de Cooperación para Bolivia, 2018 – 2021.
- Documento de proyecto VsV (PRODOC)
- Documentos de Proyecto.
- Informes de progreso semestrales y anuales de Solidar y Naciones Unidas.
- Informes de progreso anual consolidado proyecto VsV.
- Management Response COSUDE a informes de progreso semestrales y anuales.
- Matriz programática ONU – Solidar – COSUDE (2017 – 2019).
- Actas del Comité de Seguimiento y Estratégico de Proyecto.
- Otros documentos sintéticos priorizados por la ONU y Solidar Suiza (ej. reportes del sistema de monitoreo, listado de publicaciones y otros en la que se aclara la “atribución” o contribución” al logro de los productos).

12. Propuesta técnica y económica

Se realizará la invitación directa a potenciales personas y/o organizaciones con potencial capacidad para conformar un equipo evaluador. Este equipo evaluador presentará una propuesta técnica y económica clara de máx. 5 páginas que incluya los criterios de evaluación y metodología inicial propuesta para el presente trabajo de evaluación externa hasta el 10.08.2019., que tendrá como anexo el CV resumido de cada consultor/a (2 páginas cada uno como máx.). Asimismo, tendrá la posibilidad de proponer elementos complementarios en los TDR (para mejor comprensión sobre alcance de trabajo y temporalidad del mismo) e información adicional requerida (con carácter preliminar).

La propuesta deberá estar desagregada por costo por día de consultor/a y pasajes de avión y viáticos para las visitas de campos en los departamentos mencionados.

Las propuestas serán evaluadas en función a los requerimientos del presente TDR. Se considerará la comprensión del alcance del trabajo, experiencia del equipo evaluador y la propuesta técnica y económica.

Según normativa nacional boliviana, para el caso de consultores bolivianos/as, se requiere la presentación de factura por el monto de la consultoría y otros impuestos/AFP (si corresponde). Para el caso de consultor/a internacional se deberá considerar el pago de un impuesto según normativa de su país de origen. El monto de pago de impuestos deberá ser verificado y coordinado en la etapa de preparación del contrato e incorporados en el presupuesto del contrato



Anexo 1.

Contenido y Formato de documentos de Consultoría

Número de páginas y anexos para documentos de consultoría

En general se espera un solo documento de 20 páginas, muy ejecutivo y redactado de manera clara y directa.

Contenido

- Carátula con información de título y fecha y logo de la Cooperación Suiza o el logo del proyecto que financia la consultoría (ej. Logo Acceso a Justicia, Libres de Violencia); pudiendo incluir el logo de otra(as) organizaciones en caso de que sea un co-financiamiento.
- Índice
- Resumen ejecutivo 2 – 3 páginas.
- Documento principal entre 15 a 18 páginas.
- Incluir gráficos y cuadros necesarios (mínimos, adicionales en anexos si fueren necesarios)
- Anexos priorizados en lo técnico, que respalden afirmaciones o hallazgos en el estudio que guarde relación en extensión con el documento.
- Otros Anexos: adicionalmente se incluirá ineludiblemente en la parte final de los anexos los TDRs de la consultoría y la presentación de power point (2 láminas por hoja).
- Presentaciones de power point debe contener entre 10 a 15 páginas de contenido.
- Nota. Según las características del estudio, podrá darse algunas variaciones que deberán ser coordinadas y tener el visto bueno de la persona responsable del seguimiento a la consultoría en la Oficina de Cooperación.

Formato indispensable

- Documento con fecha
- Documento con número de páginas
- Layout > Margins > Moderate
- Doc con texto: Arial 11, con pie de página Arial 10
- Tablas: Arial 10 o Arial 11, con pie de página Arial 10

Entrega de documento

El documento debe ser entregados en formato Word y PDF, en 1 sólo documento consolidado. En caso de haber desarrollado otros anexos y/o base de datos, éstos serán entregados de manera separada en formato correspondiente, ej. Excel, SPSS, etc.

H. Documentos revisados

- Acta de Comité estratégico 2019
- Actas Comité de seguimiento Proyecto VsV
- Cartilla Proyecto Vida sin Violencia, Cosude.
- Cartilla Sigamos Sumando, Municipio de Caripuyo, Potosí
- Cuñas radiales
- Definición tamaño muestral
- Documento de proyecto PRODOC Vida sin Violencia, 2017
- Educactivistas por una vida sin Violencia. Ministerio de Justicia y Transparencia Institucional. Proyecto VsV.
- Eficacia de los servicios de la cadena de atención estatal a mujeres afectadas por violencia e impacto de la Ley n° 348 desde la perspectiva de las mujeres, Solidar Suiza, ONU Mujeres, Cosude, 2019.
- Encuentros Departamentales, "Avances y desafíos en el marco de la Ley 348", Propuestas de solución y acuerdos, Año 2019.
- Herramientas de monitoreo Solidar Suiza (ficha para cada actor de la CAE)
- Herramientas para la atención a mujeres en situación de violencia en el marco de la Ley No 348: Protocolos, guías y manuales de la Fiscalía General del Estado, IDIF, FELCV, Ministerio de Justicia, Ministerio de Salud y Órgano Judicial, UNFPA, Bolivia, 2018.
- Información SLIMs y redes de los municipios de cobertura del proyecto, Gestión 2018 Proyecto Vida sin Violencia, de la Cooperación suiza en Bolivia ejecutado en el nivel local por Solidar Suiza
- Informe Anual 2016 ONU
- Informe Anual 2016 Solidar
- Informe Anual 2017 ONU
- Informe Anual 2017 Solidar
- Informe Anual 2018 ONU
- Informe Anual 2018 Solidar
- Informe Consolidado 2017
- Informe Consolidado 2018
- Informe de sistematización: aplicación de la ley 348 en el Estado boliviano, cumplimiento de las medidas de atención y protección a mujeres en situación de violencia, Resumen ejecutivo, Defensoría del pueblo, Bolivia, julio 2018.
- Informe defensorial estado de cumplimiento de las medidas de atención y protección a mujeres en situación de violencia en el marco de la ley n° 348, Defensoría del Pueblo; 2018.
- Informe Semestral 2017 ONU
- Informe Semestral 2017 Solidar
- Informe Semestral 2018 ONU
- Informe Semestral 2018 Solidar
- Informe Semestral 2019 Onu
- Informe Semestral 2019 Solidar
- Management response informe anual 2016 ONU
- Management response informe anual 2016 Solidar
- Management response informe anual 2017 ONU
- Management response informe anual 2017 Solidar
- Management response informe anual 2018 Solidar INFORME ONU FALTA
- Management response informe consolidado 2017
- Management response informe de progreso anual 2018 ONU
- Management response informe de progreso primer semestre 2019 ONU
- Management response Informe Semestral 2017 ONU

- Management response Informe Semestral 2017 Solidar
- Management response Informe Semestral 2018 ONU
- Management response Informe Semestral 2018 Solidar
- Management response Informe Semestral 2019 ONU
- Management response Informe Semestral 2019 Solidar
- Management response Informe Semestral 2019 Solidar Suiza
- Memoria Evento regional: Avances y desafíos del derecho de las mujeres a vivir sin violencia La Paz - Bolivia, 5 - 7 de noviembre de 2018 La Paz, noviembre de 2018
- Metodología para el levantamiento de línea base Proyecto VsV. 2016
- No hay justicia para mi, feminicidios e impunidad en Bolivia, IHRC, 2019.
- Presentación Power Point Solidar Proyecto VsV
- Proceso de transición de autoridades municipales 2019 - 2020. Proyecto VsV
- Productos campañas de prevención
- Respuesta ONU Mujeres – Bolivia al Management response Informe Semestral 2019 de la COSUDE Sistema de Monitoreo a Avances en Violencia. ONU Mujeres
- Situación de las mujeres en Bolivia 8 de marzo de 2019. Coordinadora de la Mujer, Observatorio de género.

I. Presentación powerpoint final

Evaluación externa del “Proyecto Vida sin Violencia”

Informe final

25 de noviembre de 2019

Virginie Poyetton, consultora internacional, vpoyetton@yahoo.fr
Ingrid Antezana, consultora nacional, iantezana@gmail.com

fppt.com

Índice

1. Proceso de la evaluación, objetivo y alcance
2. Tabla de calificación
3. Criterios CAD: efectividad, eficacia, relevancia, sostenibilidad, impacto
4. Benchmarking
5. Lecciones aprendidas, desafíos y recomendaciones

fppt.com

Proyecto Vida sin Violencia (VsV)

Contratante	COSUDE
Duración (fase)	Junio 2016 a mayo 2020
Presupuesto	4.070.000 de dólares americanos
Cobertura geográfica	80 municipios y 4 gobernaciones de los departamentos de Chuquisaca, Cochabamba, La Paz y Potosí.
Ejecutores	UNFPA, ONU Mujeres y Solidar Suiza
Socios	CDH (Comunidad de Derechos Humanos), IPAS (International Pregnancy Advisory Services), ACOBOL (Asociación de Concejalas de Bolivia), Centro Juana Azurduy, CISTAC (Masculinidades y Territorio)

fppt.com

Proceso de la evaluación

El objetivo doble de realizar una valoración independiente y proporcionar recomendaciones para la fase de salida del proyecto VsV 2020-2023

TDR	Análisis Doc.	Hipótesis	Trabajo de campo	Informe final
<ul style="list-style-type: none"> • Apreciación de la efectividad (25%) • Agenda social política y sostenibilidad (25%) • Coord. Y contrapartes (10%) • Elementos prospectivos (40%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes anuales semestrales • Estudios • Management Response • PRODOC • Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • 9 hipótesis de trabajo • Criterios CAD 	<ul style="list-style-type: none"> • 27.10.19 al 7.11.19 ciudad de La Paz (+Sucre Skype) • 25 Entrevista actores • 1 Grupo focal (6 actores locales) ciudad de El Alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación del proyecto (criterios CAD) • Hallazgos • Benchmarking • Lecciones aprendidas, desafíos, y recomendaciones

fppt.com

Alcance

• Entrevistas

- *Mandatario:* COSUDE
- *Ejecutores:* UNFPA, ONU Mujeres (2X), Solidar Suiza
- *Cooperación internacional:* AECID, ASDI, cooperación canadiense
- *Contrapartes:* Escuela de jueces, Comité de género (OJ), Fiscalía general, IDIF, Gobernación LPZ, Ministerio de Gobierno, VIO, Ministerio de educación, FELCV
- *Socios:* Centro Juana Azurduy, ACOBOL, CISTAC, IPAS, CDH.
- *Otros actores:* SERMUJERES, Directorio de las promotoras comunitarias, Defensoría del pueblo.

• Grupo focal

- Alcalde de Santiago de Machaca, Psicóloga del SLIM de SM, Dos promotoras comunitarias SM y Sorata, Comunicador de Copacabana, Red de hombres de Patacamaya

Tabla de valoración de los criterios CAD

Criterios de evaluación	Evaluación
Efectividad en el logro de los resultados	11 Moderadamente exitoso
Eficiencia económica	12 Exitoso
Relevancia del proyecto y de su estrategia	13 Exitoso
Sostenibilidad de resultados y procesos	13 Exitoso
Impacto del proyecto más allá del logro de los resultados	12 Exitoso
Valoración global del proyecto	12,2 Exitoso

Efectividad

Moderadamente exitoso

- El proyecto responde a las metas de sus objetivos específicos, efectos y resultados.
- Se notó un alto nivel de confianza de todos los socios/contrapartes hacia los implementadores del proyecto.
- En particular se destaca el acompañamiento que ha realizado el proyecto a nivel municipal.
- A nivel nacional, la evaluación pudo identificar grandes logros, sin embargo, hace falta una visión integral de los espacios de coordinación
- Se ha evidenciado deficiencias en el modelo de gestión. Culturas y visiones de trabajo distintas han generado malentendidos impidiendo una ejecución efectiva y un trabajo fluido.

fpd.com

Eficiencia

Exitoso

- Buena relación costo-efectividad del proyecto en base a la metodología aplicada, dado que con una inversión relativamente moderada se pudo llegar a más de 21.000 mujeres en situación de violencia.
- Sin embargo, se necesita un análisis costo-efectividad más profundo y riguroso
- Una gran limitante para la obtención de este dato es el diseño mismo del proyecto que imposibilita la medición del costo-efectividad del proyecto en su conjunto.

fpd.com

Relevancia

Exitoso

- Alta relevancia del proyecto en reducción de la VcM, operativización de la normativa y fortalecimiento de la CAE.
- La estrategia definida para incidir a nivel social, institucional y nacional valorada por todos los actores.
- La incidencia social es muy alta. De la misma manera la aprobación de nuevas normativas a nivel nacional, así como el trabajo de capacitación a concejales ha permitido una incidencia política importante.
- A nivel de los socios, es notable la adecuación de los actores/as al proyecto.
- La medición de la incidencia social y el tiempo de maduración que necesitan los procesos de incidencia política impiden todavía una valoración exacta.
- Poca sistematización a nivel del proyecto que se realizó en los temas transversales

fppt.com

Sostenibilidad

Exitoso

- Sostenibilidad definida en una estrategia clara y solida, implementada desde el inicio.
- Dos procesos clave en la sostenibilidad: la apropiación y la institucionalización. Esos procesos permiten asegurar la replicabilidad de las acciones en prevención y atención.
- Potencial de anclaje de las acciones en los actores locales muy alto.
- Falta una estrategia de sostenibilidad a nivel nacional y departamental.

fppt.com

Impacto

Exitoso

- Probabilidad alta que el proyecto esté aportando a la lucha contra la VcM en Bolivia.
- Evidencia es el aumento de denuncias atribuibles a esfuerzos del proyecto para desnaturalizar la violencia y mejorar la atención.
- Proyecto muy ambicioso generando muchas expectativas. No tiene que volverse una *acción con daño*.

fppt.com

Benchmarking

	ASDI (Suecia)	Canadá	AECID (España)
Proyectos apoyados en el marco de la lucha contra la VcM	ASDI tiene una política de cooperación feminista con mayor inversión en género (ejes de trabajo: VcM, empoderamiento económico, derechos LGBTI, grupos feministas).	Canadá tiene una política internacional feminista desde 2017. Nuevo proyecto en prevención de la VcM (inicio previsto el 25.11)	Tres líneas de trabajo: 1. Acoso y violencia política desde el 2016. 2. Desde el 2018 se apoya al VIO en la implementación de la política pública para una vida libre sin violencia hasta el 2021. 3. Apoyo al GAM en la implementación del modelo de protección comunitario.
Contexto global en la lucha contra la VcM	Preocupación por las tendencias fundamentalistas y conservadoras que están surgiendo.	Presión de las iglesias conservadoras y movimientos anti-derechos es una preocupación.	A nivel de presupuesto público en VcM no puede ser peor, solo por cumplir con los compromisos nacionales, no le parece que va a cambiar mucho el panorama.
Estrategia de intervención en la lucha contra la VcM	Trabaja con sociedad civil. Fortalecer lo local. Difícil es la incidencia a nivel nacional (a través de NNUU). Muchas ONG se han autocensurado, cuando pueden llegar a nivel nacional. Estrategia país se caduca en 2020.	Proyecto bilateral (apoyo a Oxfam). Dos ejes: prevención a través de jóvenes, gender budgeting. Sermujeres (claridad, buenos aliados) es la contraparte. CISTAC: apoyo transversal.	AECID trabaja en apoyo directo al Estado. Opina que la CI debería seguir haciendo más incidencia en VcM, el primero a nivel de violencia sexual, hay que posicionar mensajes, trabajar con las organizaciones de mujeres y feministas.

fppt.com

Benchmarking

	ASDI (Suecia)	Canadá	AECID (España)
Experiencia de trabajo con COSUDE	Apertura para apoyar a VsV (Solidar) en la 2ª fase (core support). Lamenta la rigidez en el seguimiento (muy detallado).		No se tiene ninguna relación a nivel instrumental con lógicas de trabajo diferentes pero que podrían ser complementarias, se articulan en espacios del GRUS. Preven trabajar con el proyecto Acceso a Justicia.
Experiencia de trabajo con NNUU	Trabaja con UNFPA (valora las competencias técnicas en salud sexual y reproductiva) y One UN. No coordina con ONU Mujeres.	Coordina con UNFPA (reuniones sobre anti-derechos). No trabaja con ONU Mujeres. Buena experiencia con UNICEF.	No trabajan de manera directa. Ayuda multilateral desde España, no Bolivia.
Perspectivas a futuro	Se pensó en un apoyo a Sermujeres, pero falta de claridad en su estrategia a futuro.	Necesidad de coordinar con COSUDE y GIZ en búsqueda de sinergias. Necesidad de coordinar en el CIAG.	Tienen la idea de poder trabajar con Sermujeres (2ª encuesta). Implementación y uso del RUV. En el SIPPASE el VIO ha hecho un buen trabajo en el tema de estructura y personal, pero comunican muy mal.

fppt.com

Lecciones aprendidas

En la siguiente lista, se han identificados las principales lecciones del proyecto VsV:

- ✓ Las promotoras comunitarias, agentes de integración
- ✓ La apropiación necesita tiempo
- ✓ Capacitar en comunicación para generar compromiso
- ✓ Prevención a través de las TIC
- ✓ Cambios culturales machistas necesitan reforzamiento
- ✓ Intercambio de experiencias a través de encuentros departamentales
- ✓ Estudios e investigaciones para generar evidencias
- ✓ Recursos apalancados para mayor incidencia

fppt.com

Desafíos

En el marco de la evaluación, se han identificado los siguientes desafíos:

- ✓ Un contexto político social adverso
- ✓ Femicidios e impunidad
- ✓ Reducción de presupuesto
- ✓ Difícil dialogo político
- ✓ Débil institucionalidad (SLIM, FELCV en particular):
- ✓ Machismo de ciertas autoridades y funcionarios:
- ✓ Tiempo corto de implementación del proyecto
- ✓ Rigidez en el seguimiento y en la coordinación

fppt.com

Recomendaciones

A nivel institucional

Mejorar el diseño del proyecto

- La cadena de resultados del proyecto debería simplificarse para mejorar su efectividad. Se necesita indicadores SMART.

Simplificar el modelo de ejecución

- Se necesita la revisión del modelo de conducción del proyecto. Se propone que el proyecto trabaje con dos componentes y que la articulación y fortalecimiento de la CAE se trabaje de manera transversal.

Articular las acciones en dialogo político

- Se necesita claridad en el trabajo de dialogo político. Recomendamos que ese trabajo responda a los objetivos de trabajo a nivel local (no a requerimiento de las contrapartes) de manera transversal (y no como un componente).

fppt.com

A nivel operacional

Focalizar las acciones del proyecto

- En la fase de salida, se recomienda que el proyecto se focalice en trabajar a nivel local (fortalecer en lugar de abrir nuevos espacios) consolidando las experiencias existentes, para generar buenas prácticas, y experiencias modelo replicables.

Identificar (nuevos) actores para la transferencia

- Se recomienda analizar la posibilidad de trabajar con SERMUJERES, el EGPP (anclaje de la formación), universidades (sostenibilidad educativa), el directorio de promotoras comunitarias, el sector privado y fortalecer las acciones con el Ministerio de educación.

Focalizar las acciones en cambios de patrones culturales

- El periodo de implementación de la 2a fase es demasiado corto como para reforzar las capacitaciones en masculinidades de manera amplia y sistemática. Por lo tanto, se recomienda focalizar las acciones con una metodología puntual dirigida a los actores clave en los territorios de intervención como futuros agentes de cambio.

fppt.com

A nivel operacional

Fortalecer las acciones de capacitación

- Se destaca la necesidad de dar continuidad al trabajo logrado en el apoyo del proyecto en temas de capacitación en dos niveles : local y nacional. Se recomienda anclar el servicio de capacitación en algún actor público o privado (con aula virtual y certificación).

Generar capacidades en ejecución presupuestaria:

Se evidencia una necesidad de (continuar a) fortaleciendo capacidades en ejecución presupuestaria, elaboración de POA y planes a nivel municipal (funcionarios públicos, FELCV y redes).

Fortalecer las acciones en salud para que la atención sea integral

- La atención en los centros de salud a las mujeres en situación de violencia no se ha fortalecido a lo largo del proyecto y tendría que ser asumido, dado que los centros de salud son un actor importante dentro de la CAE .

Promover la implementación de FELCV Mancomunadas: Se recomienda seguir asesorando a la FELCV y al Ministerio de gobierno hasta que se logre promulgar una normativa que permita el funcionamiento de FELCV Mancomunadas en áreas rurales alejadas

fppt.com

A nivel global

Analizar posibilidad de sinergias con otras agencias de cooperación

- Se evidenció el alto interés de algunas agencias de cooperación de buscar sinergias para luchar contra la violencia contra mujeres (ASDI, cooperación canadiense). Se recomienda profundizar opciones de cofinanciamiento, financiamiento directo (core support) o sinergias (p. ej. trabajo en masculinidades) para potencializar el alcance del proyecto.

Desarrollar sinergias con el Proyecto Acceso a justicia

- Se recomienda evaluar posibilidades de sinergias con el proyecto Acceso a justicia, p. ej. con la Escuela de jueces en el diseño de módulos de capacitación sobre la temática dirigido a jueces.

fppt.com

Hacia una nueva teoría del cambio...

Es necesario diseñar una nueva hipótesis de impacto que considere los elementos siguientes:

- ✓ El involucramiento corresponsable en VcM de la ciudadanía y el fortalecimiento de la institucionalidad de la CAE local permitirán desnaturalizar la violencia (prevención) y mejorar los servicios de atención a víctimas, de tal forma que las mujeres tengan las condiciones personales, sociales e institucionales necesarias para ejercer su derecho a una vida libre de violencia.
- ✓ Los cambios en patrones culturales machistas -desarrollando valores, actitudes y prácticas a favor de los DD.HH.- con una metodología puntual dirigida a los actores clave en los territorios de intervención como futuros agentes de cambio (líder político, social, IOC, director de UE, médico, comunicador, etc.) permitirán un cambio en la estructura social.

fppt.com

Si me encontraría con Dona Yolanda victima de violencia en un municipio del proyecto...

“...Me contaría que al entrar al SLIM ha sentido una **calidez**, que le han hablado de forma **sencilla** de como trabajar en su problema, y tiene **esperanza** que su denuncia no la va a abandonar como en otras oportunidades y que ahora va llegar al final porque no solo habló con la abogada sino tambien con la psicóloga que le ha permitido ver su vida desde **otra perspectiva**. Eso después de 3 idas al SLIM. Ha ido a un lugar donde ha dejado de sentirse sola y se ha sentida **protegida**. Ha sentido que la estaban defendiendo.”

María Ester Padilla (Centro Juana Azurduy)

fppt.com

GRACIAS

fppt.com