

Evaluación externa del proyecto “Diálogo y Apoyo Colaborativo” – DAC

Implementado por:



Financiado por:



Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE

Equipo evaluador:

Eduardo Pando
Ivana Calle
Antonio Calasich
Marco Antonio Villarroel

Marco Antonio Villarroel Peña
Gerente de Programas y Proyectos
GERENSSA

marco.gerenssa@gmail.com

(+591) 79677263

www.gerenssa.com

Calle Piñilla esq. Av. 6 de agosto N°
274 Edif. Pinilla – Piso 4
Zona San Jorge - La Paz, Bolivia



ÍNDICE

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1 ANTECEDENTES.....	7
2 MARCO DE REFERENCIA.....	7
2.1 Objeto de evaluación	7
2.2 Objetivos de la evaluación	8
2.3 Enfoque.....	9
3 MARCO METODOLÓGICO.....	9
4 HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN.....	10
4.1 Pertinencia y relevancia.....	10
4.2 Efectividad, eficiencia e impacto	13
4.3 Coherencia	17
4.4 Incidencia y sostenibilidad.....	19
4.5 Gestión de conocimiento y comunicación.....	22
4.6 Capacidad prospectiva	23
5 LECCIONES APRENDIDAS.....	24
6 CONCLUSIONES.....	25
7 RECOMENDACIONES.....	26
8 REFERENCIAS.....	27
9 ANEXOS.....	28

ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

ACE	Alimentación Complementaria Escolar
ASDI	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo
CpD	Comunicación para el Desarrollo
CTF	Científicas, Tecnológicas y Financieras
DAC	Diálogo y Apoyo Colaborativo
DEL	Desarrollo Económico Local
GpR	Gestión por Resultados
MCI	Matriz de Cumplimiento de Indicadores
MdE	Matriz de Evaluación
M&E	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organización(es) No Gubernamental(es)
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
TCO	Territorio/Tierra Comunitaria de Origen

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto DAC es un proyecto financiado por la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia, y en una última fase por la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, que tiene una fase única de implementación (diciembre 2019 – diciembre 2023). Tiene el objetivo de impulsar que los temas clave para el desarrollo de Bolivia se aborden desde un espíritu democrático y de responsabilidad compartida entre el Estado, la sociedad civil, el sector privado y la academia; gracias al desarrollo de soluciones innovadoras basadas en evidencia por parte de la sociedad civil fortalecida.

La evaluación, de la fase única del proyecto DAC, tiene énfasis en su pertinencia y es de índole prospectivo, recogiendo aprendizajes y proponiendo recomendaciones para su posible continuidad bajo la lógica de *phasing over*¹ hacia otros donantes. Para ello se han empleado los siguientes criterios de evaluación: (i) pertinencia y relevancia; (ii) efectividad, eficiencia e impacto; (iii) coherencia; (iv) incidencia y sostenibilidad; (v) gestión de conocimiento y comunicación; y (vi) capacidad prospectiva.

Metodológicamente, la evaluación se ha realizado en los siguientes pasos: (i) taller de arranque y presentación del proyecto DAC por parte del equipo implementador al equipo, realizado en fecha 5 de octubre en oficinas de SOLIDAR Suisse; (ii) diseño metodológico (elaboración de la Matriz de Evaluación e instrumentos) y presentación del informe inicial en fecha 12 de octubre; (iii) revisión, retroalimentación y ajuste del informe de inicio e instrumentos hasta el 23 de octubre; (iv) levantamiento de información de evaluación a través de entrevistas mediante Zoom y mediante KoBo entre el 27 de octubre y el 14 de noviembre; (v) visitas de campo entre el 3 y el 8 de noviembre; (vi) sistematización de los datos recabados y elaboración del informe preliminar hasta el 23 de noviembre; y (vii) retroalimentación y ajuste de informe final hasta el 30 de noviembre.

La evaluación concluye que:

1. El proyecto ha sido pertinente y relevante, considerando que ha llegado a apoyar a las OSC en un contexto en el que sus posibilidades de acceso a financiamiento son cada vez más reducidas; asimismo, ha atendido necesidades de fortalecimiento organizacional de las OSC que no habían sido abordadas antes, mejorando capacidades de planificación estratégica, de monitoreo y evaluación, de implementación y optimización de procedimientos y de acceso a nuevas fuentes de financiamiento.
2. El proyecto DAC ha sido innovador y ha promovido la innovación; el impulsar procesos de diálogo multiactor, dentro de un marco de trabajo colaborativo, representa una modalidad distinta de trabajo que no se observa con frecuencia en el medio; además de las soluciones técnicas implementadas en las diferentes iniciativas locales, que contaron con importantes elementos innovadores y modernizadores, la construcción de plataformas, la articulación de la sociedad civil con autoridades, la creación de comités de gestión, entre otras, son acciones no sólo estratégicas sino también innovadoras en sí; otro aspecto innovador que se identifica, es que por primera vez se implementa un fondo destinado específicamente al fortalecimiento organizacional de las instituciones.
3. El proyecto ha tenido una efectividad muy alta en cuanto a cumplimiento de las metas previstas (96%), generando –como principal efecto inmediato–, instancias de diálogo multiactor, que establecen corresponsabilidades claras entre los diferentes actores involucrados, que inciden políticamente a nivel de normativa y política pública (especialmente municipal), pero también socialmente a través del establecimiento de plataformas, comités, redes y otros mecanismos de

¹ Phasing over: permite apoyar la transferencia de la implementación de un proyecto o de una temática a otra organización donante, para consolidar los objetivos y reforzar la sostenibilidad.

representación social, y que incorporan elementos innovadores, estratégicamente, para dar respuesta a necesidades concretas altamente sentidas por la población.

4. El proyecto DAC ha ido más allá de su diseño, estrategia y planificación inicial incorporando nuevas acciones, entre ellas: (i) el apoyo complementario a propuestas de réplica y escalamiento de las OSC en 2021 y en 2022; (ii) la ampliación del DAC en 2022 a nuevos actores emergentes de la sociedad civil: Colectivos Ciudadanos y Empresas Sociales; (iii) la incorporación de intercambios a nivel regional – intercambio Sur – Sur; y (iv) la línea de acción piloto denominada Dialogo Democrático más innovaciones Científicas, Tecnológicas y Financiera (CTF) implementada en 2023.
5. La teoría de cambio del proyecto ha demostrado ser coherente, habiéndose observado que las instancias de convergencia social y diálogo colaborativo, han sido eficientes y efectivas para articular recursos, generar incidencia y establecer corresponsabilidades en torno a necesidades específicas de la población, todo ello a partir del fortalecimiento organizacional de la OSC; en esta misma línea, al mejorar las condiciones locales para la gobernabilidad, también han mejorado las condiciones para dar respuesta a las necesidades específicas abordadas.
6. A nivel de efectos inmediatos, se observa la generación de un mayor capital social en los territorios priorizados, dicho capital social se evidencia en el fortalecimiento de las instituciones y organizaciones locales, en una mayor cohesión social en torno a las necesidades más sentidas y la generación de espacios de convergencia social bajo principios de diálogo y concertación; se observa, asimismo, elementos de sostenibilidad en estos espacios, dados por la generación de normativa y el reconocimiento y apropiación por parte de los gobiernos locales, pero también por una población y organizaciones sociales empoderadas en cuanto a vigilancia social y exigibilidad.
7. El proyecto DAC es potencialmente replicable y escalable, considerando que existe una necesidad latente de generar instancias de diálogo en torno a temas claves de desarrollo, tanto a nivel municipal, como departamental y nacional, para lo cual la priorización del fortalecimiento de la sociedad civil organizada, y la creación y promoción de instancias de diálogo colaborativo, se ha mostrado como una estrategia más eficaz y eficiente que la inversión directa en iniciativas sectoriales, además de presentar una perspectiva de sostenibilidad favorable.

En cuanto a **recomendaciones**:

1. Es recomendable contar con una primera fase de investigación y diseño de las iniciativas, que surjan de procesos dialógicos multiactor, que cuenten con presupuesto y tiempo propios, y resultado de ello, recién se pase a una segunda fase propiamente de implementación; ambas fases podrían articularse a través de fondos concursables.
2. Es recomendable identificar y priorizar iniciativas implementadas en esta primera versión del DAC, en función a la potencialidad de sostenibilidad, replicabilidad y escalabilidad, para otorgarle continuidad, a partir de una ampliación del financiamiento, acompañada de una ampliación de alcances y metas.
3. Es recomendable redimensionar el tamaño de las implementaciones (cantidad de iniciativas financiadas) a favor de lograr una mayor profundidad en cada una de las iniciativas de carácter estratégico.
4. Es recomendable ampliar la participación del eje de fortalecimiento organizacional, toda vez que, de acuerdo a la teoría de cambio del proyecto, se puede conseguir mayores y mejores efectos a partir de OSC fortalecidas, actuando en territorio con un enfoque de diálogo colaborativo.

5. Es recomendable evaluar con mayor detalle el tamaño y estructura de cada OSC, y adecuar las exigencias de monitoreo y de transversalización de ejes temáticos en función a dichas estructuras.
6. Se recomienda fortalecer la transversalización del enfoque de género en las iniciativas promovidas, entendiéndolo como una categoría política que busca interpelar a la sociedad y denunciar los privilegios de los hombres respecto a las mujeres, poniendo particular énfasis en la prevención de todo tipo de violencia hacia las mujeres, y evitando centrar el monitoreo en la participación equitativa que, por sí sola, no garantiza un mayor ejercicio de los derechos de las mujeres.

1 ANTECEDENTES

En fecha 2 de octubre de 2023, SOLIDAR Suisse suscribe un contrato de consultoría con la empresa Gerenssa para la elaboración de la “Evaluación externa del proyecto Diálogo y Apoyo Colaborativo – DAC”, en el marco de dicho contrato y de acuerdo al cronograma de trabajo ajustado (presentado en fecha 23 de octubre), corresponde presentar el informe final en fecha 23 de noviembre para la revisión por parte del responsable del proyecto DAC en COSUDE, en coordinación con su inmediato superior y los implementadores del proyecto de Solidar Suiza.

En este sentido, se presenta a continuación el informe final de la evaluación, con la siguiente estructura:

- (i) marco de referencia, que incluye a su vez una descripción del objeto de evaluación, los objetivos de la evaluación y una breve descripción del enfoque empleado;
- (ii) marco metodológico, donde se presenta de manera concisa la metodología e instrumentos empleados en el marco de la evaluación;
- (iii) hallazgos de la evaluación, donde se da respuesta a las preguntas de evaluación formuladas para cada criterio (pertinencia y relevancia; efectividad, eficiencia e impacto; coherencia; incidencia y sostenibilidad; gestión de conocimiento y comunicación; capacidad prospectiva);
- (iv) lecciones aprendidas;
- (v) conclusiones;
- (vi) recomendaciones; y
- (vii) anexos, donde se incluye la Matriz de Evaluación (MdE); la Matriz de Cumplimiento de Indicadores (MCI); la metodología para levantamiento y sistematización de información, que incluye técnicas, instrumentos y cronograma ejecutado de la consultoría.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Objeto de evaluación²

El proyecto DAC es un proyecto de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia en alianza con la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional que tiene una fase única de implementación (diciembre 2019 – diciembre 2023). Tiene el objetivo de impulsar que los temas clave para el desarrollo de Bolivia se aborden desde un espíritu democrático y de responsabilidad compartida entre el Estado, la sociedad civil, el sector privado y la academia; gracias al desarrollo de soluciones innovadoras basadas en evidencia por parte de la sociedad civil fortalecida.

El proyecto considera que el diálogo democrático es el camino adecuado para alcanzar dicho propósito, pues permite que –desde la diversidad y la diferencia, en el marco de corresponsabilidad– se elabore respuestas que beneficien al conjunto de las y los bolivianos, y de manera prioritaria, a jóvenes y mujeres en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Los resultados esperados, a nivel de efecto del proyecto son:

- (i) Organizaciones de la sociedad civil (ONG, redes de ONG, nuevas formas de organización social) aportan a un diálogo democrático y más colaborativo con instituciones del Estado, el sector privado, organizaciones de la sociedad civil y la academia acerca de soluciones a temas clave de desarrollo fundamentadas en evidencias; y
- (ii) Capacidades fortalecidas de la sociedad civil: ONG bolivianas, redes de ONG, de nuevas formas de organización social, a nivel organizacional, financieras, operativas y de incidencia e investigación.

Para el logro de su objetivo y resultados, el proyecto DAC cuenta con una estrategia de implementación que se sustenta sobre la base de tres pilares. **El primero, referido a la implementación de un Fondo**

² Extraído de los TdR

Concursable dirigido a ONG, Fundaciones, Redes de ONG, Colectivos Ciudadanos y empresas sociales bolivianos, en dos ámbitos: (i) Asuntos Clave del Desarrollo que incluye las áreas temáticas de gobernabilidad, desarrollo económico y cambio climático/medio ambiente; y (ii) fortalecimiento organizacional que considera las temáticas de Gestión organizacional, Gobernabilidad interna, Sostenibilidad financiera y Diálogo e incidencia.

El segundo pilar, de fortalecimiento y desarrollo de capacidades y aprendizaje colaborativo de dichas organizaciones de la sociedad civil, impulsa la gestión del conocimiento que se operativiza a través de espacios de aprendizaje e intercambio horizontal de experiencias y buenas prácticas, conferencias temáticas, acceso a información, a investigaciones aplicadas y a la implementación de una plataforma virtual de aprendizaje. **El tercer pilar está referido a una estrategia de comunicación y gestión del conocimiento** para la promoción, la réplica de buenas prácticas y la visibilización del aporte de las OSC al desarrollo.

Asimismo, desde el año 2023 el proyecto DAC ha iniciado una línea de acción piloto que tiene el propósito de articular, mediante un diálogo democrático y colaborativo al Estado, a las OSC, al sector privado y a la ciudadanía con centros de investigación y de innovación para que éstas definan, diseñen e implementen soluciones innovadoras científicas, tecnológicas y financieras acompañadas de cambios culturales y políticas públicas; las cuales a su vez contribuyan a hacer efectivo el disfrute de los derechos humanos, principalmente de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad. Esta línea de acción está orientada a sentar las bases de una posible ampliación del proyecto con nuevas fuentes de financiamiento después de su culminación programada para diciembre de 2023.

2.2 Objetivos de la evaluación³

La evaluación, de la fase única del proyecto DAC, tiene énfasis en su pertinencia y es de índole prospectivo, recogiendo aprendizajes y proponiendo recomendaciones para su posible continuidad bajo la lógica de *phasing over*⁴ hacia otros donantes. Para ello se ha identificado los siguientes sub objetivos que son de interés para la Cooperación Suiza en Bolivia:

- (i) Pertinencia y relevancia: Apreciación de la pertinencia y relevancia del proyecto con relación al contexto político-social del país y el entorno de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil boliviana (ONG, Fundaciones, Redes de ONG, Colectivos Ciudadanos);
- (ii) Efectividad, eficiencia e impacto: Apreciación sobre el logro de los resultados/efectos (outputs y outcomes) y contribución de impacto, respecto al objetivo y resultados previstos. Asimismo, sobre la transversalización de los enfoques de Gobernabilidad, Género y el principio de Gestión de Proyectos Sensible al Contexto/Conflicto;
- (iii) Coherencia: Apreciación de la coherencia interna y externa de la implementación del proyecto respecto al contexto del país y las necesidades de las OSC;
- (iv) Incidencia y sostenibilidad: Apreciación sobre los beneficios logrados, la incidencia del proyecto y la apropiación de los procesos y resultados generados por el proyecto a nivel de los distintos niveles de gobierno (institucionalización) y de los actores involucrados (agenda de los actores). Asimismo, los desafíos en la sostenibilidad en el contexto actual;
- (v) Gestión de conocimiento y comunicación: Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el trabajo bajo enfoque de diálogo colaborativo multiactor y la comunicación para el desarrollo, así como, los avances y la forma de operar de las organizaciones socias del

³ Extraído de los TdR

⁴ Phasing over: permite apoyar la transferencia de la implementación de un proyecto o de una temática a otra organización donante, para consolidar los objetivos y reforzar la sostenibilidad.

proyecto DAC que implique un aprendizaje para su réplica y transferencia a otros potenciales donantes; y

(vi) Prospectiva: Apreciación de la línea de acción piloto que articula/conecta a actores del ámbito de investigación y de innovación a los procesos de diálogo colaborativo multiactor para que definan, diseñen e implementen soluciones innovadoras científicas, tecnológicas y financieras acompañadas de cambios culturales y políticas públicas que contribuyan a hacer efectivo el disfrute de los derechos humanos.

2.3 Enfoque

La evaluación se realizó con un enfoque de Gestión por Resultados (GpR); la GpR se diferencia de la gestión orientada a actividades, porque se concentra en medir los resultados y efectos de una intervención en los grupos destinatarios y en el entorno, mientras la segunda es una gestión que se concentra en determinar si las actividades se han cumplido o no, claramente, la sola realización de actividades no garantiza que una implementación haya generado verdaderos beneficios en la población o en su entorno.

En un enfoque de GpR se evalúa las actividades desde el punto de vista de la eficiencia de la intervención, mientras que en niveles superiores se evalúa la eficacia (cumplimiento de objetivos), la sostenibilidad de las intervenciones y el impacto en la población y en el entorno. La GpR en el marco de la evaluación, facilita a la reconstrucción de la lógica de intervención, de acuerdo a la valoración de los resultados alcanzados y el proceso de insumos, productos, resultados e impacto generado por la

intervención, en el marco de su Teoría del Cambio.

Cuadro Nº 1. El poder de medir resultados

1. Si no se miden los resultados, no se puede distinguir los éxitos de los fracasos
2. Si no se puede determinar el éxito, tampoco se lo puede premiar
3. Si no se puede premiar el éxito, se premia el fracaso
4. Si no se puede visualizar el éxito, no se puede aprender de él
5. Si no se puede visualizar el fracaso, no se puede tomar medidas correctivas
6. Si no se puede demostrar los resultados, no se puede lograr el apoyo de la ciudadanía

Fuente: (Zall Kusek & Rist, 2005)

Medir los resultados de las intervenciones de carácter social es complejo, sin embargo, hacerlo permite visualizar el impacto y los efectos de las intervenciones y por lo tanto el trabajo del sector público y de la cooperación, facilitando la apropiación por parte de las poblaciones beneficiadas, así como la replicabilidad y la sostenibilidad de los proyectos.

3 MARCO METODOLÓGICO

Metodológicamente, la evaluación se ha realizado en los siguientes pasos: (i) taller de arranque y presentación del proyecto DAC por parte del equipo implementador al equipo, realizado en fecha 5 de octubre en oficinas de SOLIDAR Suisse; (ii) diseño metodológico (elaboración de la Matriz de Evaluación e instrumentos) y presentación del informe inicial en fecha 12 de octubre; (iii) revisión, retroalimentación y ajuste del informe de inicio e instrumentos hasta el 23 de octubre; (iv) levantamiento de información de evaluación a través de entrevistas mediante Zoom y mediante KoBo entre el 27 de octubre y el 14 de noviembre; (v) visitas de campo entre el 3 y el 8 de noviembre; (vi) sistematización de los datos recabados y elaboración del informe preliminar hasta el 23 de noviembre; y (vii) retroalimentación y ajuste de informe final hasta el 30 de noviembre.

El detalle de la metodología implementada, las técnicas utilizadas, la cantidad de entrevistas realizadas, la documentación consultada, los instrumentos aplicados y el cronograma ejecutado, se puede revisar en el Anexo 0.

4 HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

4.1 Pertinencia y relevancia

¿El diseño del proyecto DAC ha sido pertinente y relevante en cuanto a dar respuestas efectivas a las necesidades de las OSC (como principal población meta de la implementación)?

El proyecto DAC apoyó a 49 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la implementación de proyectos puntuales, en áreas de desarrollo diversas, en las cuales, cada una de estas OSC cuenta con amplia experiencia de trabajo; por lo tanto, el proyecto DAC centró su acción en fortalecer la acción de las OSC en sus territorios y en sus sectores, así como en su capacidad institucional para gestionarlos.

Pese a la diversidad de OSC y de ámbitos de intervención, el proyecto identificó algunas necesidades comunes en las organizaciones, en varios casos, estas necesidades no habían sido visibilizadas antes, y es a partir del trabajo en el marco del proyecto DAC y de los procesos de diagnóstico institucional que pudieron ser evidenciadas, convirtiéndose, casi de inmediato, en demandas que el proyecto DAC contribuyó a atender.

Al inicio de su implementación el DAC encontró a OSC “autocensuradas” y desconfiadas, a quienes les costó salir de su área de confort, por lo cual fue necesario implementar un componente de fortalecimiento organizacional que buscó dar respuesta a las siguientes necesidades:

- i) formulación de nuevos planes institucionales (de carácter estratégico, de incidencia, comunicacionales, entre otros);
- ii) formulación de políticas, manuales, reglamentos internos y otros instrumentos que permiten formalizar y estandarizar procedimientos;
- iii) construcción u optimización de sistemas de monitoreo y evaluación (M&E);
- iv) formulación de estrategias de captación de fondos y/o “Fundraising”.

Cabe destacar que las acciones de fortalecimiento institucional citadas no se orientan, en ningún caso, a cambiar el rubro o el sector de acción de cada organización, sino que están dirigidas a fortalecer su accionar institucional en sus desempeños habituales.

¿Ha sido pertinente con relación a la situación, necesidades y prioridades de las OSC bolivianas en el contexto del país?

El proyecto DAC llegó en un momento crítico para la sociedad civil organizada, que se vio obligada a contraerse, tanto a nivel institucional como en sus márgenes de acción. Dicho momento fue resultado de una coyuntura adversa ocasionada por los efectos de la pandemia del Covid-19 y por su impacto en el re direccionamiento de recursos de cooperación para atender la emergencia; como también, por la presencia de políticas estatales restrictivas desde el nivel central que generaron un contexto “asfixiante” para las OSC, limitando su acceso a recursos de cooperación⁵.

El fondo DAC ha invertido Bs. 24 millones para financiar 49 iniciativas locales, de las cuales 37 correspondieron a ONG o Fundaciones recibiendo un promedio de Bs. 334 mil, 10 fueron de redes de ONG y recibieron un promedio de Bs. 1 millón, y 2 pertenecieron a colectivos ciudadanos con Bs. 176 mil de financiamiento por iniciativa en promedio. Los recursos del componente “temas claves de desarrollo” fueron destinados principalmente a (i) aspectos operativos de gestión para el logro de resultados (70%), y (ii) temas de personal y administrativos (30%). Si bien el programa buscaba detonar

⁵ Específicamente, las OSC han hecho mención al trámite para la obtención y actualización del Registro Único de ONGs, actualmente a cargo del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo del Ministerio de Planificación del Desarrollo, establecido por el Decreto Supremo No. 22409 de fecha 11.01.90, los trámites de renovación de este registro, en la mayoría de casos, viene demorando meses (incluso años), y sin este requisito actualizado la posibilidad y probabilidad de obtener financiamiento para las OSC se limita demasiado.

procesos a mediano plazo, los recursos han sido limitados para ese fin, dadas las complejas problemáticas locales (adaptación al cambio climático, desarrollo productivo, seguridad alimentaria, temas sociales, prevención de la violencia, entre otros).

En cambio, el componente de fortalecimiento organizacional, al que se le ha destinado una quinta parte del presupuesto del fondo, ha generado efectos altamente valorables y valorados por las mismas OSC, como a nivel de las organizaciones e instituciones locales.

Se observa que los temas claves de desarrollo son localmente pertinentes, pero también que éstos ya fueron abordados previamente por las mismas OSC, en varios casos, durante años; en este contexto, el proyecto DAC sirvió para sumar recursos de equipamiento e infraestructura para dar continuidad a las intervenciones sin que esto implicase un cambio sustancial en las formas tradicionales en que se ha venido afrontado los temas claves de desarrollo en los municipios y en las comunidades.

Donde sí se observa una pertinencia muy alta, es en la articulación de actores, la conformación de mecanismos de coordinación interinstitucional y en la construcción de espacios de convergencia social, permitiendo desarrollar vínculos sólidos de las OSC con autoridades locales (sector público), servicios públicos, estructuras orgánicas representativas de las poblaciones destinatarias, y en casos específicos, con el sector privado y entidades académicas. En esta misma línea, el proyecto DAC es relevante en cuanto a promover corresponsabilidades como parte de las prácticas sociales y políticas en los territorios de intervención.

También se destaca la pertinencia en cuanto a la orientación de las iniciativas hacia la incidencia política (formulación y aprobación de política pública y normativa local), que permitió desarrollar institucionalidad y sostenibilidad en los mecanismos de coordinación; por lo tanto, la combinación entre: una sociedad civil fortalecida –que aprendió a incidir política y socialmente–, y el establecimiento de las bases legales, políticas e institucionales, ha dado la oportunidad de dar respuestas a las diferentes necesidades de la población, con una adecuada perspectiva de sostenibilidad.

¿Cómo se valora la apertura del DAC a nuevas formas de organización social en las convocatorias del Fondo DAC?

La incorporación de nuevas formas de organizaciones sociales en las convocatorias, como colectivos y redes de ONG en la última fase del DAC es altamente valorable, toda vez que constituyen un nuevo tipo de actores sociales cuya emergencia responde directamente a demandas sociales concretas y defensa de derechos, y cuya dinámica de acción y propósito no está consignada en ningún documento constitutivo con fines de oficialización formal. Es valorado, ante todo, por ser modos de relaciones sociales no condicionadas estructuralmente sino establecidas ad hoc para un fin concreto.

Tales organizaciones no suelen ser sujetas para la aplicación de apoyo institucional, sea estatal, de otras organizaciones de la sociedad civil, o de la cooperación internacional, a pesar de haber adquirido, paulatinamente, relevante protagonismo en la gestión social de los asuntos públicos, la pertinencia del proyecto DAC recae en haber abierto las puertas de la última convocatoria del fondo DAC a este tipo de organizaciones.

Debido a que la convocatoria del DAC se abrió a colectivos recién en su última versión, los proyectos de esas nuevas organizaciones representan una proporción menor respecto a la totalidad de iniciativas financiadas por el fondo DAC (el 4%)⁶, pese a ello se valora ampliamente su participación.

Por otro lado, si bien las iniciativas han financiado de manera indirecta el trabajo de organizaciones sociales (por ejemplo, juntas vecinales, juntas de padres de familia, sindicatos agrarios, entre otras), cabe mencionar que el fondo DAC no ha estado orientado a financiar iniciativas que surjan de dichas

⁶ De las 49 iniciativas financiadas, 37 han sido adjudicadas a ONG constituidas y de larga trayectoria, 10 a redes de ONG, que también se trata de organizaciones constituidas y con una importante trayectoria de trabajo, finalmente se financió 2 proyectos a colectivos nuevos: (i) Pro Pacha y (ii) Warmis Red.

organizaciones sociales, excluyéndolas de este modo de la categoría de “sociedad civil organizada” existiendo un potencial no atendido.

¿Cómo se valora la transparencia en los procedimientos de las convocatorias al Fondo DAC?

Los procedimientos de las convocatorias al Fondo DAC fueron gestionados con transparencia y rigurosidad. Tal aspecto generó una alta exigencia para las OSC, implicando plantearse innovaciones y desafíos para presentar propuestas competitivas e innovadoras; en otras palabras, motivó mejoras en sus componentes administrativos y técnicos, y un mayor *expertise* en la formulación de proyectos y de propuestas para optar a financiamiento.

En la misma línea, el DAC, a través de sus procedimientos de seguimiento bastante rigurosos, generó un alto sentido de responsabilidad en los equipos implementadores de las OSC, para tener un mayor cuidado y detalle en la ejecución de sus tareas y del presupuesto asignado; también generó estímulos para ampliar y perfeccionar aptitudes para la construcción de acuerdos, redes y asociaciones entre entidades, con el fin de fortalecer y complementar capacidades.

¿Qué recomendaciones darían para fortalecer el aporte de las OSC a la democracia, el desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos?

De forma retrospectiva, la principal demanda de las organizaciones participantes al diseño del programa fue la ampliación de la duración de los proyectos. Se argumenta que los efectos previstos, en cuanto a la construcción de un efectivo proceso de diálogo y sus resultados consiguientes demandan intervalos de tiempo mayores a los doce o dieciocho meses que ha sido el promedio de duración de los proyectos.

Los propósitos esenciales subyacentes del proyecto DAC (construcción de una cultura democrática y mejoras en la gobernabilidad) exigen cambios en la actitud de la sociedad mediante la internalización de valores y principios de diálogo y participación, cambios que sólo pueden ser socialmente aprehendidos en el marco de procesos continuos y cotidianos que generan hábitos y costumbres en horizontes de mediano y largo plazo.

En los procesos de identificación de necesidades, que se plasmaron después en las iniciativas claves de desarrollo ¿se diseñó algún tipo de salvaguarda para garantizar que la interlocución se dé sin tendencias ni predominios en las instancias de diálogo/discusión/planificación?

No se identificaron salvaguardas estandarizadas en las organizaciones para asegurar procesos de diálogo equitativos y equilibrados, libres de sesgos y predominios de ciertos actores en menoscabo de otros. Cada OSC aplicó diferentes mecanismos acordes a las circunstancias para otorgar, a los procesos dialógicos, los mayores niveles posibles de participación plena, especialmente para que mujeres y jóvenes adquieran protagonismos significativos.

Sin embargo, reconocen que todavía existen sesgos y hegemonías culturalmente prevaletentes, donde los hombres adultos suelen detentar predominios en vocería y oportunidad para agendar temas. El proyecto DAC, por sus dinámicas y exigencias, ha ayudado bastante a los esfuerzos por revertir tales desequilibrios.

Tomando en cuenta el contexto en el que se desarrolló el proyecto, ¿el DAC contribuyó al fortalecimiento de la cultura democrática y la gobernabilidad? ¿Ha aportado a restituir la confianza entre los actores sociales y los actores institucionales?

Desde el momento que existe la posibilidad de que las decisiones públicas sean resultado de una construcción compartida entre sociedad civil, actores del desarrollo y Estado (en sus diferentes niveles), la democracia, como práctica social y política, es fortalecida. Tal criterio, resultante de las diferentes respuestas dadas por las OSC consultadas, es uno de los aportes relevantes del proyecto, mostrando una alternativa para transformar y optimizar la gestión estatal.

Se advierte, sin embargo, que el ámbito municipal constituye el espacio propicio para generar procesos de diálogo y participación más amplios; los municipios suelen ser el escenario físico, social y familiar más inmediato de las personas, constituyendo la base de su cotidianidad. Se subraya que el trabajo colaborativo realizado fue efectivo en lo municipal por conllevar demandas concretas e inmediatas, a

diferencia de los ámbitos departamental y nacional que suelen gestionar asuntos más distantes de la cotidianidad de la gente que, incluso, adquieren cierto carácter abstracto.

4.2 Efectividad, eficiencia e impacto

¿Cuáles son los principales resultados, efectos y contribuciones a impactos?, ¿corresponden a lo planificado?, ¿existen algunos efectos/ resultados no planificados positivos o negativos del proyecto, incluidos los efectos en los/as destinatarios/as y otros?

Cabe destacar que el proyecto DAC logró un 96% de efectividad en el cumplimiento de sus metas (revisar anexo 0), el que se considera un muy buen nivel de eficacia.

Los resultados más destacables fueron:

- i. **La articulación multiactor.** Posibilitó notables mejoras en la cohesión entre los participantes y la generación de un mayor capital social⁷ en cuanto componente imprescindible para activar procesos de desarrollo; en consecuencia, ha contribuido a generar corresponsabilidades que mejoraron la gobernanza, las competencias de relacionamiento entre actores, mejoras de acceso de las OSC y una mayor efectividad de acción gracias a un mayor acceso al conocimiento científico.
- ii. **El fortalecimiento organizacional.** Permitió replantear estrategias y procedimientos internos en las OSC destinatarias, ha mejorado sus capacidades de interacción, coordinación y relacionamiento con actores sociales, estatales, privados y académicos, y contribuyó a nuevas visiones respecto a la sostenibilidad y captación de fondos en estas organizaciones.
- iii. **La interacción y la GpR.** Las OSC adquirieron más visibilidad y mayores opciones de interacción en sus territorios. Se destaca también, un mayor desarrollo de la gestión por resultados (GpR) respecto a la gestión por actividades, permitiendo ir mucho más allá de tareas de sensibilización, concienciación y divulgación de información que solían ser predominantes (hasta el grado de hacer del “tallerismo”⁸ una práctica recurrente).
- iv. **Redes de colaboración.** El impulso al trabajo en redes de colaboración y corresponsabilidad multiactor es uno de los puntos más altos del proyecto DAC, destacándose su gran potencialidad para la construcción de capital social. Permitió fortalecer a las organizaciones e instituciones locales, como también la formación de nuevos liderazgos y la articulación entre actores diversos.
- v. **Como un efecto positivo no previsto, se identifica la conformación de una red DAC,** es decir una especie de plataforma conformada por las OSC participantes del proyecto, que se han articulado y han aprendido de las experiencias mutuas.

⁷ El capital social es un concepto de creciente aplicación en los estudios sobre el desarrollo. Se refiere a una realidad menos tangible que el capital humano (conocimientos) o el capital físico (bienes materiales), pero resulta también decisivo para la actividad productiva, la satisfacción de las necesidades personales y colectivas y el desarrollo. Se asume como capacidad que adquieren las personas para trabajar en grupos a partir de relaciones sociales establecidas con cierta persistencia en el tiempo. Tal condición es utilizada por ellas como instrumentos para aumentar su capacidad de acción y satisfacer sus objetivos y necesidades, a tiempo que facilitan su coordinación, cooperación y resiliencia en beneficio mutuo (Coleman, 2011)

⁸ Ha sido frecuente en las entrevistas el uso del término “tallerismo” para hacer referencia a actividades que consisten básicamente en reunir a la población beneficiaria en procesos de divulgación de información, capacitación y otros, pero que muchas veces no constituyen instancias en las que se genere un cambio sustancial de las condiciones a las que se pretende dar respuesta; muchas de las OSC se han mostrado más bien contrarias a estas prácticas, y han evidenciado mayor trabajo en instancias de gestión, coordinación, incidencia, abogacía y otras de mayor impacto.

También se observa un importante nivel de predisposición y apropiación por parte de las instituciones y actores locales, en varios casos los modelos de intervención ya han sido incorporados e incluso replicados por los gobiernos municipales, convirtiéndose en política pública, demostrando una importante capacidad de réplica y escalamiento de las iniciativas.

Como un **efecto negativo no previsto** algunas OSC manifestaron que, la carga de trabajo que demandó el proyecto, ocasionó que varios técnicos trabajen por salarios poco competitivos y, en otros casos, se mencionó que varios funcionarios/as desempeñaron dos y hasta tres funciones diferentes con un solo ítem; en este caso, cabe mencionar que muchas OSC, de acuerdo a lo manifestado por el equipo implementador del proyecto, tuvieron dificultades en cuanto a planificar sus iniciativas, ofreciendo alcances que no fueron adecuadamente dimensionados, por lo que finalmente algunos técnicos se vieron obligados a duplicar funciones.

¿Cómo han sido implementados los enfoques transversales de género y gobernabilidad?

Conviene indicar que la transversalidad de género es un enfoque que asume como principios fundamentales el reconocimiento y la consideración de las diferencias entre las condiciones de vida, las situaciones sociales, económicas y culturales, así como las necesidades de mujeres y hombres en todas las fases del proyecto o de cualquier intervención pública; es decir, en la decisión, planificación, ejecución y evaluación⁹.

Uno de los aportes valiosos de la implementación del proyecto DAC son las incidencias concretas que se logran en las poblaciones objetivo, en este caso hombres y mujeres que se benefician de las iniciativas locales. En la mayoría de las experiencias consultadas existe evidencia verbal de que se prioriza el objetivo de que las mujeres participen de las actividades, aunque ello no implique, necesariamente, un contenido transformativo de las relaciones de género.

Si bien en los proyectos las mujeres estuvieron involucradas (valorándose el proceso de fortalecimiento de sus capacidades de participación mucho más allá de ser tan sólo una mera pretensión de acompañamiento a las acciones, si no de protagonismo), la limitada duración de los proyectos evita el poder indagar, a profundidad, hasta qué punto la transversal de género está apuntando a un cambio de actitudes, maneras de pensar, valores, eliminar discriminaciones, prejuicios y estereotipos que cuestionen el sistema patriarcal y lo identifiquen con origen fundamental de la violencia. Lo anterior es consecuencia de la evidencia que la transversalidad sólo puede ser tal en la medida que es tratada y discurrida como proceso constante de sensibilización a las personas involucradas, por lo que sus impactos no pueden ser valuados en lo inmediato, toda vez que exige estrategias sostenidas y especializadas.

¿Qué resultados específicos arrojó la implementación del enfoque de género para hombres y mujeres?

Se valora que el proyecto visibilice a la mujer como actor importante. Involucrarla como actor de relevancia en los procesos dialógicos es un paso muy importante en la dirección correcta. Así lo asumen las mujeres participantes, especialmente en los proyectos gestionados por Red Habitat, Red Conexión, Fundación Familias Saludables (FAMISAL), entre otras.

Pero también corresponde añadir el criterio de otras organizaciones que, a tiempo de reconocer tal visibilidad y participación, insisten que el trabajo respecto a la transversalización de género debe estar enmarcado en procesos mucho más amplios para alcanzar sus verdaderos fines que son, ante todo,

⁹ Tal transversalidad debe ser entendida, en cuanto enfoque, como un proceso político y como un procedimiento técnico. Como proceso político, porque implica la elaboración de estrategias que cuestionen el sistema patriarcal, sus poderes y se propongan revertir las relaciones machistas ente hombres y mujeres, elaboradas para responder a situaciones concretas de desigualdad. Como procedimiento técnico, implica una serie de toma de decisiones e identificación de objetivos concretos en todos los niveles de proyecto.

políticos, sociales y culturales. En este criterio, destacan la Fundación Comunidad de Productores en Artes "COMPA" y el Instituto de Capacitación Campesina – INCCA.

¿En qué medida el análisis de contexto y la aplicación del concepto de gestión de proyectos sensible al conflicto (GPSC) del proyecto ayudó a priorizar y/o encaminar las acciones del proyecto?, ¿el proyecto respondió de manera flexible y supo adecuarse a este contexto?

Partiendo de la consideración que existen diferencias entre los factores que generan conflicto a nivel departamental y nacional, y los que lo generan a nivel local, es necesario precisar que conflicto, en cuanto a noción, puede ser asumido como ausencia de acuerdo y entendimiento; en consecuencia, es esencial reconocer que el proyecto DAC, al contribuir al diálogo social y construcción de acuerdos, se transformó en un recurso efectivo para la resolución de conflictos, principalmente, a nivel local.

El proyecto ayudó a evitar y a resolver los conflictos a través de la generación de amplios espacios de diálogo y convergencia social, que posibilitaron consensos e incidencias suficientes para construir acuerdos entre actores diversos, especialmente entre autoridades y sociedad civil. Al mismo tiempo, se reconoce que en ciertas iniciativas, se posibilitó un interesante escalamiento de las gestiones de resolución de conflictos, desde un ámbito local, pasando por el ámbito departamental y llegando, incluso, a nivel nacional, como fue el caso del Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica (IPDRS), Red Habitad, Red CONEXIÓN, Fundación Familias Saludables (FAMISAL), entre otras.

¿En qué medida el proyecto ha impulsado la innovación en las OSC?

Las instituciones consultadas coinciden que el sentido mismo del proyecto DAC es una innovación. El impulsar procesos de diálogo multiactor, dentro de un marco de trabajo colaborativo, representa una modalidad distinta de trabajo, caracterizado por escasas oportunidades de encuentro y convergencia social.

Se reconoce que el trabajo de innovaciones puede también ser asumido como la oportunidad de aplicar metodologías virtuales tanto de capacitación como de contacto, las que representaron un cambio de paradigma en la gestión institucional, como en la propia relación entre actores. Fue aquí donde se posibilitó mejorar las oportunidades de colaboración y diálogo entre actores diversos de la sociedad civil, incluidas mujeres, niños y personas de la tercera edad, con funcionarios y autoridades de los gobiernos municipales y departamentales; en consecuencia, es importante subrayar que la interacción a través de redes sociales hizo que aumenten los diálogos efectivos y la propia colaboración.

La construcción de plataformas, la articulación de la sociedad civil con autoridades, la creación de comités de gestión, son acciones no sólo estratégicas fundamentales, sino también innovadoras en sí. Son actividades que se han constituido en instrumentos que posibilitaron construir acuerdos pioneros en varias áreas para el desarrollo. Otro aspecto innovador que se identifica, es que por primera vez se implementa un fondo destinado específicamente al fortalecimiento organizacional de las instituciones. Este aspecto ha permitido, como ya se ha mencionado, modernizar, ampliar e innovar la gestión de las mismas OSC.

A nivel de las iniciativas locales, se puede distinguir innovaciones, al menos, en dos niveles:

- i) innovaciones que surgen de la vinculación de las OSC con la academia, es decir innovaciones en el pleno sentido de la palabra, como por ejemplo, el proyecto de reducción de la vulnerabilidad y adaptación al cambio climático para una agricultura resiliente en comunidades del municipio de Villa Serrano, donde, entre algunas iniciativas innovadoras, destacan los sistemas de cosecha de agua con paneles atrapa nieblas en ecosistemas de montaña, como respuesta a la disminución de la cantidad y calidad del agua. También destacan las acciones de IIADI emprendidas en búsqueda de soluciones ambientales de la Cuenca Katari, que motivó a acciones de investigación, articulación y fortalecimiento organizacional, diálogo colaborativo y gestión de proyectos innovadores para lograr soluciones ambientales a la contaminación de esta cuenca desde una perspectiva urbano rural.

- ii) modernización e incorporación de tecnologías ya existentes, pero que localmente se aplican, en muchos casos, por primera vez; por ejemplo, la instalación de sistemas de riego por goteo y/o macro túneles en huertos escolares en municipios de Chuquisaca en el marco de la intervención de Red ACE o la habilitación del corredor ecológico “Waycha Mayu” gestionado por ProHabitat.

¿Los temas de desarrollo abordados por las organizaciones seleccionadas del Fondo DAC han sido claves? ¿Recogen y alimentan la agenda pública? ¿En qué nivel del Estado y por qué?

A nivel nacional, la ausencia de espacios de diálogo y participación de la sociedad civil, hace que los temas de primordial interés para la mayoría de la población, estén fuera de las agendas de desarrollo del Estado y sus autoridades. El proyecto DAC ha posibilitado que tales temas no sólo sean visibles, sino que también adquieran la condición de prioridad dentro de la agenda estatal, especialmente en el ámbito municipal con posibilidades de escalar a niveles superiores (departamental y nacional).

Como ya fue indicado en el criterio de pertinencia, los procesos dialógicos desarrollados en los ámbitos municipales, resultan propicios para generar espacios de convergencia social a favor de consensos y acuerdos, puesto que los municipios suelen ser el escenario físico, social y familiar más inmediato de las personas. El proyecto DAC, al apoyar a OSC y otros actores basados en el ámbito municipal, aseguró la convocatoria y el compromiso multiactor, permitiendo la constitución de comités, plataformas, y otros mecanismos sinérgicos, sustentados en una comunicación constante e inmediata.

¿Qué valor agregado destacan del apoyo del DAC al fortalecimiento organizacional de las OSC? ¿Fue efectiva la comunicación y coordinación del proyecto con las OSC? ¿Fue efectivo el monitoreo y seguimiento?

La periódica evaluación y control por parte de los responsables del proyecto DAC ayudó a que las instituciones beneficiarias incorporen procedimientos administrativos y de gestión más efectivos, contribuyendo a modernizarlas y optimizar procedimientos. Permitió incorporar nuevos y variados criterios de planificación estratégica, posibilitando ampliar la dimensión de las tareas realizadas como también abrirse a nuevos criterios de gestión.

El incorporar el diálogo colaborativo habilitó mayores destrezas para el cabildeo, incidencia y generación de sinergias necesarias. Las organizaciones consultadas señalaron que el diálogo multiactor y su potencialidad institucional comenzaron a ser parte de sus actividades habituales; al respecto, indicaron que la conformación de redes también constituye un importante componente que da la oportunidad, incluso, de poder generar opciones más favorables para captar financiamiento.

Cabe mencionar, sin embargo, que también han sido frecuentes las manifestaciones por parte de las OSC en la línea de que el monitoreo ha sido demasiado exigente y demandante para ellas, la realización de informes mensuales, la realización de diversas actividades que exigían la presencia de equipos de las OSC y las visitas a campo por parte del equipo DAC y financiadores, han sobrecargado la agenda de las OSC, que, además de atender temas técnicos y aquellos vinculados a la generación de espacios de diálogo colaborativo en el marco de sus respectivas iniciativas, y responder también a los otros proyectos en ejecución, tuvieron que atender las demandas del monitoreo y acompañamiento del proyecto DAC.

Es recomendable evaluar con mayor detalle el tamaño y estructura de cada organización, y que las exigencias de monitoreo y de transversalización de ejes temáticos se adecúe a estas estructuras; un monitoreo con mayor énfasis en resultados y no tanto en actividades (la exigencia de informes mensuales es gestión por actividades) y una estrategia colaborativa –como contar con un profesional comunicador que atienda las necesidades de varias OSC pequeñas, o un profesional en género que esté asignado a garantizar la transversalización de este enfoque en la intervención de varias OSC pequeñas–, podría mejorar el monitoreo, así como el relacionamiento entre el DAC y las OSC y la eficiencia misma de la gestión del proyecto.

*¿Cómo se evalúa las competencias comunicativas de los involucrados en el DAC, especialmente en las poblaciones que fueron destinatarias finales de las iniciativas (de gobernabilidad, desarrollo económico y medio ambiente)?
¿Poseen las destrezas dialógicas necesarias como para constituirse en interlocutores en igualdad de condición como para generar entendimientos en planos de igualdad?*

Las organizaciones consultadas sostienen que, a pesar de la voluntad y predisposición de algunos actores, las capacidades de diálogo e interacción deben ser fortalecidas y desarrolladas, en especial a nivel de poblaciones de base.

Se asume que los diálogos constituyen una fuente de aprendizaje en la medida que pasan a constituirse en prácticas constantes, es decir, en cotidianidad y rutina social. En este punto, el proyecto DAC comenzó a transformarse en oportunidad pedagógica y construcción de cultura dialógica, cuyas limitaciones, incluso distorsiones, son superadas en la medida que las personas pueden convertirse en actores habituales de comunicación y diálogo.

4.3 Coherencia

La teoría de cambio subyacente en el diseño e implementación del proyecto DAC, en resumen, señala que: si se fortalecen las capacidades y aprendizaje colaborativo en la sociedad civil organizada y se genera un entorno que brinde más facilidades y menos restricciones para su trabajo, se contribuirá al fortalecimiento de una cultura de corresponsabilidad, de accionar democrático y de diálogo colaborativo para el diseño e implementación de temas clave de desarrollo¹⁰.

“El debate público hace que la gente entienda problemas difíciles o grandes problemas. Cuando no basta simplemente pensar, escuchar a otros discutir, nos permite aprender unos de otros. También nos permite decidir qué hacer, cuáles son nuestras prioridades, debemos recordar que el debate público enriquece mucho.”

(Amartya Sen, 2013)

Esta hipótesis se ha visto confirmada en las diferentes iniciativas financiadas a través del fondo DAC, se ha observado que el fortalecimiento de capacidades de coordinación y diálogo colaborativo, tanto a nivel de OSC, como a nivel de las instituciones locales, organizaciones sociales y las mismas poblaciones destinatarias, han conseguido generar corresponsabilidades, han incidido en la política pública, especialmente a nivel municipal, consiguiendo resultados y efectos muy valorables en cuanto a atención de necesidades locales de las poblaciones.

¿Existe correspondencia entre el objetivo del proyecto y el problema que se pretendía dar respuesta?

Existe plena relación entre objetivos planteados por el proyecto DAC y los problemas que pretende atender. El diálogo colaborativo es concordante y coherente con la necesidad de que las demandas de la población deben ser atendidas de modo integral, con la participación constante de los actores involucrados. Articular redes de colaboración, construir acuerdos, conformar sinergias, son condiciones imprescindibles en la búsqueda de soluciones.

Es complicado posicionar la necesidad de diálogo entre sectores que no dialogan tradicionalmente, por ejemplo, personas en situación de vulnerabilidad o que viven en pobreza con aquellas que no. Es importante asumir que la transformación se promueve si existe empatía y entendimiento, de modo que la construcción de diálogo debe ser un empeño constante (este aporte, en concreto, surge en la entrevista realizada a Fundación COMPA que surge, precisamente, del trabajo con niños y adolescentes en y de la calle en la ciudad de El Alto).

¹⁰ Sintetizado de (Proyecto DAC, 2021).

Problemática a la que se busca dar respuesta:

- Polarización política y social
- Entorno poco favorable para el trabajo de las OSC
- Política pública a nivel nacional poco sensible a las necesidades locales
- Emergencia y reproducción de antivalores democráticos en sectores de la sociedad
- Violencia machista
- Desaceleración económica, pocas oportunidades de empleo de calidad
- Presión sobre el medio ambiente y los recursos naturales

Objetivo general del proyecto:

Los temas clave para el desarrollo de Bolivia se abordan en un espíritu democrático y de responsabilidad compartida entre el Estado, la Sociedad Civil, el sector privado y la academia, gracias al desarrollo de soluciones innovadoras basadas en evidencia por parte de la Sociedad Civil fortalecida.



¿Ha sido adecuada la estrategia de implementación para lograr los resultados y objetivos?

Es altamente valorable la estrategia de financiar a través de un fondo concursable diferentes iniciativas gestionadas por OSC en los ejes de: (i) temas clave de desarrollo; y (ii) fortalecimiento organizacional, incorporando como elementos clave el diálogo colaborativo, la articulación entre actores y la innovación, puesto que a través de este mecanismo se ha conseguido canalizar recursos hacia implementaciones que buscaron dar

respuesta a necesidades legítimas, muy concretas y cercanas a las poblaciones.

Sin embargo, estratégicamente, es importante reflexionar respecto a que la amplitud y la profundidad de una intervención, normalmente, son condiciones mutuamente excluyentes, más aún si los recursos disponibles son limitados.

Esto no significa que los objetivos esperados no se hayan conseguido, al contrario, se observa que las OSC han alcanzado las metas previstas y se muestran satisfechas con ello, pero, por un lado, el esfuerzo que se requirió no fue adecuadamente dimensionado y resultó ser, para varias OSC, mayor al previsto, y por otro lado, la continuidad que requiere la construcción de una cultura democrática de diálogo y concertación requiere mayores tiempos de acompañamiento, por lo cual varios/as entrevistados/as manifestaron su preocupación respecto a la continuidad de los procesos iniciados al carecer del seguimiento necesario.

Por otro lado, si se interviniera con mayor volumen de recursos en el eje correspondiente a fortalecimiento organizacional y con un menor volumen en lo que refiere a temas clave de desarrollo, basados en la teoría de cambio del proyecto, se podría conseguir una mayor eficiencia en el uso de recursos, en el entendido que el fortalecimiento de las OSC ha demostrado ser mucho más reactivo¹¹ que el financiamiento directo a los temas clave de desarrollo.

Finalmente, que las OSC debieran presentar propuestas “innovadoras” en el eje de temas claves del desarrollo ha restado la oportunidad de que las mismas puedan ser concebidas como parte del proceso del segundo eje de fortalecimiento institucional, que sin duda habría recalificado la forma de concebir la propuesta en el eje sectorial. Si como resultado de un proceso de fortalecimiento institucional en una segunda etapa recién se accedería a concursar a los fondos sectoriales las propuestas podrían haber sido mucho más relevantes para el objetivo del programa.

Por ejemplo en la visita realizada a la comunidad de Monterito ubicada dentro de la TCO de Lomerío en el municipio de San Antonio del Lomerío, a través de la intervención de PROCESOS se pudo evidenciar que la apuesta de DEL de poner en marcha dos iniciativas productivas, una de harina de yuca y la otra

¹¹ Es decir que genera un mayor encadenamiento de efectos deseables, desde una gestión más eficiente y eficaz de los recursos, pasando por un relacionamiento más efectivo con los diferentes actores locales, mayores niveles de incidencia y también un mayor impacto en los temas clave de desarrollo pero no de manera directa (a través de financiamiento) sino a través de la construcción de espacios de diálogo colaborativo, del establecimiento de corresponsabilidades y de la creación de normativa pertinente.

de almendra chiquitana, son distractorias a la tensión actual en el territorio sobre la posibilidad de ampliar la tenencia de ganado vacuno por parte de las comunidades indígenas como única alternativa coherente de acumulación de capital y vinculación al mercado y a la economía regional.

La claridad de las demandas y las discusiones sostenidas tanto con autoridades locales como municipales como también con los miembros de la comunidad de Lomerio evidencian que de haber sido el proyecto sectorial trabajado como resultado de la metodología promovida por el DAC el proyecto DEL habría tenido como enfoque el de (i) gestionar fondos vinculados al cuidado del bosque (siendo actualmente las comunidades indígenas los verdaderos guardianes del bosque), o (ii) desarrollo de un sistema silvopastoril que permita un equilibrio ambiental, social y económico a través de manejo combinado de bosque y ganadería. Mas aun cuando el esfuerzo de promover el desarrollo económico desde el gobierno central a través de los programas del Fondo Indígena, o el Programa de Alianzas Rurales vienen financiando y promoviendo la ganadería.

¿El proyecto ha “ido más allá” en términos de su estrategia, si es así, es coherente con los desafíos del contexto?

El DAC ha ido más allá de su diseño, estrategia y planificación inicial incorporando nuevas acciones, entre ellas:

- i) El apoyo complementario a propuestas de réplica y escalamiento de las OSC en 2021 y en 2022 (ver informes)
- ii) La ampliación del DAC en 2022 a nuevos actores emergentes de la sociedad civil: Colectivos Ciudadanos y Empresas Sociales.
- iii) La incorporación de intercambios a nivel regional – intercambio Sur – Sur.
- iv) La línea de acción piloto denominada Dialogo Democrático más innovaciones Científicas, Tecnológicas y Financiera (CTF) implementada en 2023.

4.4 Incidencia y sostenibilidad

¿En qué medida los proyectos implementados por las OSC han logrado incidir en la agenda institucional de los distintos niveles de gobierno y en las agendas de la sociedad?, (ejemplificar con casos concretos).

Son varias las instituciones consultadas que lograron incorporar en las agendas de los gobiernos locales temas que hacen al propósito de su propia labor institucional. Es el caso de los productores apícolas de la región de Macheretí, Chuquisaca, donde el Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica (IPDRS) logró, a través de un trabajo colaborativo, que las autoridades municipales asuman el apoyo y promoción a los productores de miel como parte de sus desempeños municipales.

También vale citar a Fundación Natura, cuyo trabajo de conservación de los bosques en torno al Parapetí posibilitó establecer con autoridades municipales mecanismos de gobernanza para la consecución de tal propósito. Al presente, se articularon plataformas de participación que incluyen a autoridades locales, organizaciones de la sociedad civil y comunidades indígenas. Con tales plataformas, se ha conformado un mecanismo efectivo de gobernanza que resulta ser un importante avance, toda vez que el tema de conservación del medio ambiente no sólo exige la elaboración de normas o acciones técnicas, sino la persistente participación de las propias autoridades, actores involucrados y población.

Red Conexión también destacó que el proyecto DAC facilitó una mayor dimensión y alcance del trabajo, en especial al poder incorporar nuevos e importantes actores; en tal sentido, el trabajo con los gobiernos municipales es uno sus logros notables, puesto que los esfuerzos en generar mayores oportunidades socioeconómicas de jóvenes en sectores rurales y periurbanos es también una preocupación municipal en las regiones donde opera dicha red (Chaco tarijeño y zona de los yungas paceños).

En el informe de evaluación interna del proyecto (Proyecto DAC, 2022), se manifiesta que la expectativa de generar espacios de diálogo e incidencia política a nivel nacional no se ha cumplido por completo; sin embargo, en esta evaluación, se considera que el hecho de haber generado 62% de incidencia en políticas públicas a nivel municipal, 20% a nivel departamental y 18% a nivel nacional, no se debe a que

el proyecto haya dejado alguna tarea pendiente, sino que responde a la misma naturaleza del proyecto DAC y a la lógica de implementación de las iniciativas locales¹².

¿En qué medida los efectos y resultados del proyecto son sostenibles y replicables?

La vinculación de las diferentes iniciativas con el Estado, especialmente con los gobiernos municipales en tanto que instancias estatales más inmediatas al trabajo de las instituciones consultadas, es un factor decisivo para la sostenibilidad y replicabilidad. Contribuir a la construcción de nexos con el sector público otorga posibilidades de colaboración estratégica y altas opciones de sostenibilidad a las acciones y proyectos emprendidos.

Complementariamente, el empoderamiento y fortalecimiento de los actores locales, a nivel institucional y sobre todo a nivel social, en cuanto a su rol en la vigilancia social y exigibilidad de cumplimiento de compromisos, es otro elemento que suma a la sostenibilidad de las iniciativas; ambos componentes: (i) incidencia política en cuanto a generación de normativa y política pública; y (ii) empoderamiento de instituciones y organizaciones sociales locales para la vigilancia social y exigibilidad, le brinda expectativas de sostenibilidad y replicabilidad bastante favorables a las iniciativas implementadas por las OSC.

Identificación de los mejores actores para el anclaje de las mejores prácticas y de las lecciones aprendidas.

En este sentido, las estrategias de sostenibilidad de las diferentes iniciativas implementadas han sido de “multi-anclaje”, las iniciativas y sus efectos han buscado elementos de sostenibilidad en la creación de normativa (base institucional y jurídica) y también en la conformación de plataformas y comités multiactor, en el reconocimiento de dichas plataformas y comités por parte de los gobiernos locales y en el fortalecimiento e involucramiento de los actores sociales, institucionales e incluso individuales.

Como ejemplo corresponde citar al trabajo realizado por Red Conexión, cuya colaboración establecida con gobiernos municipales y departamentales, empresas privadas, incluso académicas, otorgó una mayor base institucional para realizar su labor y alcanzar sus propósitos. Tal experiencia fue incorporada como parte de su gestión institucional.

Asimismo, otro factor de sostenibilidad de varios de los efectos conseguidos es la legitimidad de las necesidades que generaron las implementaciones, que son reales y muy sentidas por parte de la población; por lo tanto, si eventualmente alguna de estas iniciativas pierde continuidad ocasionaría reacciones de descontento y de protesta en la población, situación que no se observaría si estas necesidades fueran provocadas artificialmente.

¿Qué se puede aprender de los casos menos positivos y de situaciones con actores difíciles apoyados por el DAC?

El trabajo de indagación a través de consultas a las instituciones muestra que los casos menos positivos surgen a razón de la insuficiencia de los tiempos de implementación y la dimensión de los financiamientos otorgados, que ocasionaron que el aprovechamiento de las oportunidades de trabajo colaborativo no adquiriera la fuerza suficiente para la trascendencia plena de las tareas realizadas respecto al logro de los fines previstos.

Al respecto, el Movimiento Pro Pacha considera que los proyectos apoyados por el DAC deben ir más allá del corto plazo, que no resulta suficiente para consolidarlos y afianzarlos. Considera que es un factor

¹² Por ejemplo, la red ACE que implementó una iniciativa de mejoramiento de la alimentación complementaria escolar en cinco municipios de Chuquisaca, contó como marco legal con la ley nacional 622 de Alimentación Escolar en el Marco de la Soberanía Alimentaria y la Economía Plural, que se encuentra vigente desde el año 2014, lo que hizo esta iniciativa fue reglamentar a nivel municipal la conformación de los comités de alimentación escolar y otros aspectos que permitieron contextualizar y asentar dicha ley a las diferentes realidades municipales, en este caso específico no había ninguna necesidad de generar incidencia a nivel del gobierno nacional; como este, varios otros casos se han registrado en el marco de la implementación del DAC, que como se ha mencionado, ha tenido como uno de sus puntos más fuertes lograr visibilizar las problemáticas locales y articular respuestas también a nivel local.

que reduce las probabilidades de efectos y alcances positivos; de similar criterio son la Fundación Familias Saludables (FAMISAL), Caritas Coroico, Fundación Alalay, Act2gether, Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles, red ACE (Proagro, AYNI y PASOS) entre otros, que coinciden que deben ser ampliados los tiempos de duración de los proyectos, toda vez que resultan limitados para generar resultados que puedan prolongarse en el tiempo; además, sostienen, que varias de las problemáticas tratadas son de carácter estructural, de manera que el corto plazo no es un margen de acción apropiado; manifiestan que el corto plazo conlleva el riesgo de disminuir, e incluso diluir por completo los efectos logrados.

¿En qué medida las OSC seleccionadas por el Fondo DAC están aplicando las capacidades adquiridas gracias al apoyo organizacional? (ejemplificar con casos concretos).

Como se mencionó, las OSC reconocen que el DAC les brindó una oportunidad de amplio aprendizaje para el fortalecimiento institucional y de gestión, les otorgó la posibilidad de mejorar y ampliar sus procedimientos de control y monitoreo, así como sus propias articulaciones con otros actores, donde la coordinación y el diálogo colaborativo pasaron a constituirse en prácticas de gestión de gran valor e importancia; sostienen que fortalecieron y ampliaron sus competencias de interacción con actores diversos, incluido el Estado en todos sus niveles.

Uno de los ejemplos es la Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles – VALLES, que no sólo recibieron apoyo en el mejoramiento de su estructura administrativa y organizacional, sino también adquirieron competencias para la generación de procesos de articulación multiactoral como un factor valioso para la búsqueda de sostenibilidad del trabajo de la Fundación.

El Movimiento Pro Pacha también reconoce que el trabajo realizado con el proyecto DAC les ayudó a aclarar sus conceptos de gestión, posibilitándole referentes más precisos para establecer apropiadamente sus líneas de planificación y de acción, que han mejorado sus destrezas en posibilitar diálogos interinstitucionales, incluso intergeneracionales en favor de niños y adolescentes.

Para Fundación Natura, el proyecto DAC les dio la oportunidad de comprender y asumir que la participación social resulta fundamental para la consecución de los objetivos institucionales, donde el aprender a escuchar desde los niveles bajos hasta los superiores es esencial para la adquisición de capacidades integrales de gestión.

¿Los proyectos de asuntos clave del desarrollo de las OSC implementados con el apoyo del DAC han tenido continuidad? ¿Por qué razones sí y por qué razones no?

En esta instancia de evaluación final es, todavía, pronto para emitir conclusiones respecto a la continuidad de las iniciativas, puesto que el cierre del proyecto DAC está muy próximo; sin embargo, al momento de la realización de esta evaluación todas las iniciativas que hicieron parte de la investigación continúan funcionando.

Como se ha manifestado en puntos anteriores, se observa elementos en las iniciativas que brindan una perspectiva favorable de sostenibilidad, como el multi-anclaje de los resultados obtenidos a través de mecanismos combinados entre base normativa, política pública y plataformas y comités multiactor conformados y empoderados; pero es evidente que menor financiamiento y cooperación oficial al desarrollo dificulta el trabajo y la sostenibilidad de las OSC en Bolivia; sin que se tenga evidencia en nuevos mecanismos y fuentes alternas de financiamiento.

Incluso, se ha observado al interior de los mismos proyectos, posiciones optimistas respecto a la continuidad de los mismos y posiciones pesimistas; un ejemplo es el proyecto de mejoramiento de la alimentación complementaria escolar en cinco municipios de Chuquisaca implementado por red ACE, en el que la mayoría de los actores consultados se muestran muy optimistas respecto a la continuidad de los resultados obtenidos, puesto que cuentan en cada municipio con comités multiactor, cuentan con reglamentos municipales que reconocen a dichos comités y norman las corresponsabilidades de los actores, también tienen juntas de padres de familia empoderadas en la temática y unidades educativas bien equipadas (con huertos escolares, depósitos, comedores y cocinas); sin embargo, la responsable de la unidad de nutrición en uno de los municipios, que cumple las mismas funciones hace más de una

década, se muestra escéptica respecto a la continuidad del modelo, especialmente en lo que refiere al accionar de su gobierno municipal.

4.5 Gestión de conocimiento y comunicación

¿Qué mecanismos de trabajo con las OSC socias del proyecto y donantes que trabajan la temática podrían ser efectivos para su socialización bajo la lógica de phasing over?

El mecanismo de fondo concursable, tal como fue implementado por el proyecto DAC, es un mecanismo adecuado de relacionamiento entre donantes y OSC; en algunas entrevistas se manifestó la idea de que todos los donantes que financian proyectos en determinados temas claves de

desarrollo (por ejemplo, medio ambiente) generen un fondo común para financiar iniciativas, a mediano y largo plazo, y con volúmenes mayores de recursos, lo que permitiría implementar procesos con mayor continuidad.

Otro mecanismo de relacionamiento es el que implementa PROCOSI, que es una red de ONG, y cuya principal función es canalizar financiamiento desde los cooperantes hacia las ONG que hacen parte de la red; en los últimos años, PROCOSI ha permitido un apalancamiento promedio de USD. 1 millón al año, buscando permanentemente nuevas fuentes de financiamiento; puesto que los recursos de cooperación internacional actualmente son limitados, ha buscado recursos privados, mediante mecanismos de RSE, y también a través de donaciones directas a causas benéficas, que es un mecanismo relativamente nuevo (por ejemplo, la iniciativa Giving Pledge); SOLIDAR, en el marco del proyecto DAC y del fondo concursable, ha fungido un rol similar.

¿Qué importancia tiene la visibilidad pública de los procesos impulsados por el proyecto?

Una de las funciones relevantes de las OSC es ser fuentes de información, educación y sensibilización social, en este sentido, establecer vínculos con los medios de comunicación no puede ser una tarea marginal. Hacer visibles a las instituciones y al trabajo que realizan, amplían y fortalece las posibilidades de hacer que sus desempeños adquieran interés público, con lo que mejora sus opciones de llegada a todos los actores sociales presentes en el ámbito donde operan.

A partir de la percepción de las instituciones consultadas, y de lo implícitamente expuesto en la documentación disponible del proyecto DAC, se observa que el componente de comunicación del proyecto está relacionado al involucramiento de los medios de comunicación, incluidas las actuales tecnologías digitales, y a las acciones institucionales como oportunidad para su difusión y conocimiento público, lo que conlleva a generar dinámicas que motiven al interés periodístico; asimismo, se observa que el objetivo principal de este componente es la transmisión de información.

¿Cómo se valora el enfoque y las acciones de comunicación para el desarrollo del proyecto?

La CpD es, ante todo, un conjunto de estrategias comunicacionales orientadas a: (i) generar espacios apropiados y oportunos para la participación social (esferas públicas); (ii) velar por la calidad de ésta a través de la aplicación de técnicas y estrategias que posibiliten que los diálogos públicos sean plenos, libres y plurales; (iii) precisar las agendas del diálogo y la concertación de los actores participantes; (iv) asegurar el reconocimiento de la diversidad y diferencias culturales como factores que garanticen que los diálogos sean oportunidad de entendimiento mutuo.

En este marco, se observa que la CpD ha sido importante en los proyectos apoyados por el DAC. Un requisito para su selección fue que surjan de espacios de diálogo entre diversos actores y actoras, los cuales son esencialmente espacios comunicacionales.

Por otro lado, la comunicación ha sido esencial para la incidencia, permitiendo posicionar los temas claves de desarrollo en las agendas públicas municipales y ha estimulado la movilización de la ciudadanía; la CpD ha otorgado valor político a las propuestas, aumentando sus posibilidades de convertirse en políticas públicas o de conseguir presupuestos públicos en los ámbitos.

Cabe mencionar también, que la CpD incentivó la réplica e inspiró nuevas respuestas en lugares distintos a los originales, en la medida en que permitió visibilizar que es posible ensayar nuevas acciones para solucionar los viejos problemas.

4.6 Capacidad prospectiva

¿Cuál es la pertinencia y valoración del vínculo diálogo democrático e innovaciones científicas, tecnológicas y financieras (CTF)?

El vínculo entre diálogo democrático e innovaciones CTF se considera altamente pertinente, en el entendido que, en los casos observados, los diferentes actores muestran, de inicio, una posición conservadora respecto a “cómo se hacen las cosas”, y, por lo general, esto se constituye en una barrera cultural que no es sencilla de romper; en este punto, las instancias de diálogo, concertación y búsqueda de acuerdos son primordiales para avanzar en la implementación de las iniciativas.

En los casos concretos en que se implementaron innovaciones CTF, por ejemplo la iniciativa de IIADI en la cuenca Katari, se enfrentó, de inicio, la renuencia de los actores sociales, específicamente de las comunidades que hacen parte de la cuenca, respecto a la instalación de las trampas de basura en sus territorios, gracias a las instancias de socialización y diálogo, se consiguió convencer a las comunidades respecto a los beneficios que estos dispositivos pueden generar a nivel de la cuenca en su conjunto, y específicamente a nivel de sus comunidades.

Algo similar sucedió en el marco de la implementación de ONG LIDER en el municipio de Villa Serrano, donde la población y el GAM, en un inicio, eran escépticos respecto a la efectividad de los dispositivos atrapa nieblas como un mecanismo de cosecha de agua, e inicialmente no prestaron mayor atención; fue a partir de los procesos de diálogo que se informó a la población y se planteó los principios técnicos de este tipo de innovación al GAM, consiguiendo no solamente el visto bueno para la instalación de los atrapa nieblas, sino también la corresponsabilidad del GAM para la implementación de estos sistemas.

¿Cuál la pertinencia y valoración de incluir a empresas sociales?

Incluir empresas sociales en las convocatorias del DAC se considera pertinente y es positivamente valorado, puesto que esta modalidad de trabajo del proyecto con otro tipo de instituciones (en este caso del sector privado) podría ser potencial en cuanto al apalancamiento de recursos adicionales para la gestión de temas claves de desarrollo.

Sería pertinente, incluso, considerar incorporar en el mapeo de actores a grandes empresas (como la CBN, banco Bisa, Banco FIE, entre otras) a través de sus componentes de RSE, a las cuales el DAC podría financiar proyectos con contrapartes mayores a las exigidas a empresas sociales y OSC.

Como ya se ha comentado, es importante considerar y analizar la estructura y el tamaño de cada una de las organizaciones e instituciones a las cuales va dirigido el fondo DAC, las convocatorias, el relacionamiento y tratamiento que el DAC haga a OSC pequeñas –como colectivos u ONG de reciente creación–, no puede ser el mismo que con ONG grandes, empresas sociales o empresas con componentes de RSE, las exigencias deben ser proporcionales al tamaño y estructura de cada entidad.

¿Qué desafíos enfrenta el proyecto hacia el futuro?

El principal desafío identificado en el proceso de evaluación es la construcción de procesos de diálogo y de trabajo colaborativo de manera constante, con el fin de construir una cultura democrática de diálogo y de consenso.

Otro desafío es llegar a instancias del gobierno central con procesos de incidencia, para contribuir a generar un mejor ámbito y contexto de trabajo para las OSC, y también para poner en agenda los temas claves de desarrollo que se identifica a nivel local, que pueden ser potencialmente escalables a nivel departamental y nacional.

La actual coyuntura, plantea como principales desafíos en lo referente a temas claves de desarrollo, la gestión de recursos hídricos, y mecanismos de adaptación al cambio climático, en estas grandes áreas

el diálogo colaborativo, la incidencia política y social y las innovaciones CTF pueden generar soluciones efectivas y sostenibles, tanto a nivel nacional como a niveles subnacionales.

Finalmente, en el ámbito económico y el ámbito social, el contexto de desaceleración y latente crisis económica, plantea desafíos especialmente en cuanto a la articulación y gestión de soluciones laborales para las poblaciones más vulnerables, y también para poblaciones jóvenes y de mujeres; en lo social, la violencia contra las mujeres sigue siendo un tema de muy alta prioridad, que es pertinente abordar mediante procesos de diálogo multiactor y generar instancias de incidencia social y política.

5 LECCIONES APRENDIDAS

¿Qué aprendizajes, hallazgos, procesos y herramientas pueden ser relevantes y pertinentes para las OSC socias del proyecto, donantes y para la sede de la COSUDE?

Un análisis triangulado de las diferentes fuentes consultadas, revela que las principales lecciones aprendidas de la implementación del proyecto (aparte de las ya identificadas en la evaluación interna) son:

1. En el marco de la estrategia del DAC el fortalecimiento organizacional ha operado de dos maneras de forma simultánea: la primera a través del fondo concursable con propuestas específicas de las OSC de fortalecimiento organizacional y la segunda a través del pilar *Desarrollo de Capacidades y Aprendizaje Colaborativo* que se ha operativizado mediante: webinars, cursos y talleres de capacitación, intercambios entre pares, Encuentros Nacionales, intercambios Sur – Sur, y plataforma web, que han coadyuvado y contribuido a fortalecer capacidades de las OSC en temas técnicos y administrativos (por ejemplo, curso de Marco Lógico con CEPAL o de Teoría de Cambio; webinars sobre innovación, taller de design thinking y cursos sobre aspectos impositivos) y a socializar y a acercar a las OSC hacia enfoques innovadores de gestión organizacional.
2. Las diferentes instituciones y actores, públicos, privados y de la sociedad civil, tomaron conciencia del rol estratégico del diálogo multiactor y del trabajo colaborativo como ejes esenciales para dar respuesta a temas claves de desarrollo.
3. Todos los procesos de diálogo y trabajo colaborativo demandan ser asumidos como una cultura más que simples actos o eventos, de modo que no sólo cumplen un rol instrumental, sino que se constituyen en referentes fundamentales para otorgar el sentido institucional básico de las organizaciones.
4. Las OSC beneficiadas con fondos DAC adquirieron la convicción de otorgar la calidad y cuidado suficiente al monitoreo del trabajo, como una herramienta que no sólo asegura el correcto cumplimiento de las tareas, sino también brinda los mecanismos oportunos para corregir a tiempo eventuales deficiencias y/o equívocos.
5. Una calibración adecuada de las acciones de monitoreo y acompañamiento, tomando en cuenta el tamaño y estructura propia (y diversa) de las OSC, es importante para evitar saturar con una gestión por actividades a las organizaciones ejecutoras, mejorando de este modo la eficiencia con un enfoque por resultados.
6. La lógica de la teoría de cambio del proyecto DAC se cumple en la práctica, puesto que el fortalecimiento organizacional de las OSC ha demostrado generar una serie de encadenamientos positivos, que contribuyen a resolver los temas claves de desarrollo, a través de la construcción de espacios de diálogo colaborativo, coordinación multiactor e incidencia política, con mayor eficiencia y viabilidad que el financiamiento directo de dichos temas.

7. El valor e importancia de la comunicación, ante todo el trabajo de la imagen institucional, el manejo de redes digitales, la producción de materiales informativos y de promoción, así como el contacto permanente con medios de comunicación y periodistas, ha demostrado ser estratégico en la construcción de espacios de convergencia social y debate público.

6 CONCLUSIONES

1. El proyecto ha sido pertinente y relevante, considerando que ha llegado a apoyar a las OSC en un contexto en el que sus posibilidades de acceso a financiamiento son cada vez más reducidas; asimismo, ha atendido necesidades de fortalecimiento organizacional de las OSC que no habían sido abordadas antes, mejorando capacidades de planificación estratégica, de monitoreo y evaluación, de implementación y optimización de procedimientos y de acceso a nuevas fuentes de financiamiento.
2. El proyecto DAC ha sido innovador y ha promovido la innovación; el impulsar procesos de diálogo multiactor, dentro de un marco de trabajo colaborativo, representa una modalidad distinta de trabajo que no se observa con frecuencia en el medio; además de las soluciones técnicas implementadas en las diferentes iniciativas locales, que contaron con importantes elementos innovadores y modernizadores, la construcción de plataformas, la articulación de la sociedad civil con autoridades, la creación de comités de gestión, entre otras, son acciones no sólo estratégicas sino también innovadoras en sí; otro aspecto innovador que se identifica, es que por primera vez se implementa un fondo destinado específicamente al fortalecimiento organizacional de las instituciones.
3. El proyecto ha tenido una efectividad muy alta en cuanto a cumplimiento de las metas previstas (96%), generando –como principal efecto inmediato–, instancias de diálogo multiactor, que establecen corresponsabilidades claras entre los diferentes actores involucrados, que inciden políticamente a nivel de normativa y política pública (especialmente municipal), pero también socialmente a través del establecimiento de plataformas, comités, redes y otros mecanismos de representación social, y que incorporan elementos innovadores, estratégicamente, para dar respuesta a necesidades concretas altamente sentidas por la población.
4. El proyecto DAC ha ido más allá de su diseño, estrategia y planificación inicial incorporando nuevas acciones, entre ellas: (i) el apoyo complementario a propuestas de réplica y escalamiento de las OSC en 2021 y en 2022; (ii) la ampliación del DAC en 2022 a nuevos actores emergentes de la sociedad civil: Colectivos Ciudadanos y Empresas Sociales; (iii) la incorporación de intercambios a nivel regional – intercambio Sur – Sur; y (iv) la línea de acción piloto denominada Dialogo Democrático más innovaciones Científicas, Tecnológicas y Financiera (CTF) implementada en 2023.
5. La teoría de cambio del proyecto ha demostrado ser coherente, habiéndose observado que las instancias de convergencia social y diálogo colaborativo, han sido eficientes y efectivas para articular recursos, generar incidencia y establecer corresponsabilidades en torno a necesidades específicas de la población, todo ello a partir del fortalecimiento organizacional de la OSC; en esta misma línea, al mejorar las condiciones locales para la gobernabilidad, también han mejorado las condiciones para dar respuesta a las necesidades específicas abordadas.
6. A nivel de efectos inmediatos, se observa la generación de un mayor capital social en los territorios priorizados, dicho capital social se evidencia en el fortalecimiento de las instituciones y organizaciones locales, en una mayor cohesión social en torno a las necesidades más sentidas y la generación de espacios de convergencia social bajo principios de diálogo y concertación; se observa, asimismo, elementos de sostenibilidad en estos espacios, dados por la generación de

normativa y el reconocimiento y apropiación por parte de los gobiernos locales, pero también por una población y organizaciones sociales empoderadas en cuanto a vigilancia social y exigibilidad.

7. El proyecto DAC es potencialmente replicable y escalable, considerando que existe una necesidad latente de generar instancias de diálogo en torno a temas claves de desarrollo, tanto a nivel municipal, como departamental y nacional, para lo cual la priorización del fortalecimiento de la sociedad civil organizada, y la creación y promoción de instancias de diálogo colaborativo, se ha mostrado como una estrategia más eficaz y eficiente que la inversión directa en iniciativas sectoriales, además de presentar una perspectiva de sostenibilidad favorable.

7 RECOMENDACIONES

1. Se valora positivamente las buenas prácticas de entidades como IIADI, que dedicó una fase inicial exclusivamente a la investigación y diseño de la intervención en cuenca Katari, y posteriormente, tuvo una fase exclusivamente dedicada a la implementación, construcción de espacios de diálogo colaborativo e incidencia con vistas a la sostenibilidad del proyecto; es recomendable contar con una primera fase de investigación y diseño de las iniciativas, que surjan de procesos dialógicos multiactor, que cuenten con presupuesto y tiempo propios, y resultado de ello, recién se pase a una segunda fase propiamente de implementación; ambas fases podrían articularse a través de fondos concursables.
2. También se valora iniciativas como la que implementó red ACE en cinco municipios de Chuquisaca, donde ya se venía trabajando en temas de Alimentación Complementaria Escolar hace varios años, pero gracias a la iniciativa DAC se consiguió consolidar un modelo de gestión, con elementos clave¹³ que le brindan una perspectiva de sostenibilidad y replicabilidad bastante favorable. En este sentido, es recomendable identificar y priorizar iniciativas implementadas en esta primera versión del DAC, en función a la potencialidad de sostenibilidad, replicabilidad y escalabilidad, para otorgarle continuidad, a partir de una ampliación del financiamiento, acompañada de una ampliación de alcances y metas;
3. Es muy valorable que el proyecto DAC haya tenido una alcance sectorial diverso, puesto que ha fortalecido procesos que las OSC vienen implementando en sus territorios hace bastante tiempo, y en otros casos, ha conseguido que se comience a visibilizar los temas claves de desarrollo que surgen de las demandas genuinas, sin embargo, al haber tenido un alcance tan amplio, no se tuvo la oportunidad de intervenir con mayor profundidad en cada caso; en este sentido, es recomendable redimensionar el tamaño de las implementaciones (cantidad de iniciativas financiadas) a favor de lograr una mayor profundidad en cada una de las iniciativas de carácter estratégico, otorgando mayores volúmenes de financiamiento y tiempos más largos de ejecución y acompañamiento.
4. Uno de los puntos más altos del proyecto DAC ha sido el apoyo que ha brindado a las OSC en cuanto a fortalecimiento organizacional, sin embargo, esta prioridad no se ha visto reflejada en la distribución presupuestaria, siendo que casi el 80% de los recursos de destinaron a financiar

¹³ El modelo ACE es sencillo, pero cuenta con elementos clave que le otorgan una perspectiva muy favorable de sostenibilidad y replicabilidad, estos elementos son: (i) menú variado diseñado por la nutricionista municipal, que optimiza el uso de los insumos proporcionados por el GAM y garantiza un adecuado consumo por parte de las/los niñas/os; (ii) cocinera contratada de manera exclusiva y permanente en cada unidad educativa; (iii) comité ACE conformado y reconocido por el GAM; (iv) reglamento municipal que contextualiza y operativiza la ley 622; (v) corresponsabilidades establecidas, entre el comité ACE, GAM, distrital de educación, unidad de nutrición, junta de padres/madres de familia y plantel docente, entre los principales; y (vi) equipamiento/mejoramiento de huerto, comedor, depósito y cocina.

los temas claves de desarrollo y el 20% al fortalecimiento organizacional de las OSC; por el gran aporte y valoración de este segundo eje, parece recomendable ampliar la participación del eje de fortalecimiento organizacional, toda vez que de acuerdo a la teoría de cambio del proyecto, se puede conseguir mayores y mejores efectos a partir de OSC fortalecidas, actuando en territorio con un enfoque de diálogo colaborativo.

5. El proyecto DAC ha representado un importante desafío para las OSC destinatarias, desde la fase de elaboración de propuestas hasta la ejecución misma y la supervisión de las iniciativas, sin embargo, varias de estas organizaciones han señalado que el DAC ha sido sobre exigente en cuanto a requerimientos de personal asignado, elaboración y presentación de informes y acciones de monitoreo; en este sentido, es recomendable evaluar con mayor detalle el tamaño y estructura de cada OSC, y adecuar las exigencias de monitoreo y de transversalización de ejes temáticos en función a dichas estructuras.
6. Es valorable que cada OSC beneficiada con el fondo DAC ha buscado mecanismos para transversalizar el enfoque de género en cada una de las intervenciones, sin embargo, se observa, que en muchos casos lo máximo que se ha conseguido ha sido una participación amplia de mujeres en las iniciativas, lo que no significa que se haya incorporado adecuadamente un enfoque de género, es recomendable fortalecer la transversalización del enfoque de género en las iniciativas promovidas, entendiéndolo como una categoría política que busca interpelar a la sociedad y denunciar los privilegios de los hombres respecto a las mujeres, poniendo particular énfasis en la prevención de todo tipo de violencia hacia las mujeres, y evitando centrar el monitoreo en la participación equitativa que, por sí sola, no garantiza un mayor ejercicio de los derechos de las mujeres.

8 REFERENCIAS

- Amartya Sen. (4 de Octubre de 2013). "Desarrollo con democracia" entrevista con Amartya Sen, premio Nobel de economía. (Carlos Fernando Chamorro de Confidencial, Entrevistador) Obtenido de <https://www.plazapublica.com.gt/content/desarrollo-con-democracia-entrevista-con-amartya-sen-premio-nobel-de-economia>
- Coleman, J. (2011). *Fundamentos de Teoría Social*. Madrid - España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- COSUDE. (2016). *Comunicación para el desarrollo. Una guía práctica*. Berna - Suiza.
- Martinez Hermida, M., & Sierra Caballero, F. (2012). *Comunicación y Desarrollo. Prácticas comunicativas y empoderamiento local*. Barcelona - España: Gedisa.
- Proyecto DAC. (2021). *"Diálogo y Apoyo Colaborativo" - Documento de proyecto (PRODOC) elaborado en el marco de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI)*. La Paz: SOLIDAR Suisse.
- Proyecto DAC. (2022). *"Diálogo y Apoyo Colaborativo" Informe de evaluación interna 2022*. La Paz - Bolivia: SOLIDAR Suisse.

9 ANEXOS

Anexo 1. Matriz de Evaluación (MdE)	29
Anexo 2. Matriz de Cumplimiento de Indicadores (MCI)	40
Anexo 3. Metodología para el levantamiento y sistematización de información de evaluación.....	43
Anexo 4. Cronograma de trabajo ejecutado	49
Anexo 5. Presentación final.....	50
Anexo 6. Términos de Referencia	58

Anexo 1. Matriz de Evaluación (MdE)

A continuación, se presenta la Matriz de Evaluación (MdE), que brinda una planificación respecto a cómo se evaluará cada uno de los criterios mencionados como subobjetivos de la evaluación, a partir de responder las preguntas de evaluación planteadas en los TdR y validadas por el equipo evaluador:

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
1. Pertinencia y relevancia	a) Tomando en cuenta el contexto en el que se desarrolló el proyecto ¿El DAC ha contribuido al fortalecimiento de la cultura democrática y la gobernabilidad? ¿Ha aportado a restituir la confianza entre los actores sociales y los actores institucionales?	Esta pregunta ayuda mucho más a evaluar los efectos de corto plazo (outcomes) generados por el proyecto, por lo tanto, se la ha trasladado al criterio 2			
	b) ¿Ha sido pertinente con relación a la situación, necesidades y prioridades de las OSC bolivianas en el contexto del país?	Estas dos preguntas son muy similares, pues indagan en las necesidades de las OSC, que son al mismo tiempo la población directamente beneficiada por el proyecto, por lo tanto, se las agrega en una sola	1.1. ¿El diseño del proyecto DAC ha sido pertinente y relevante en cuanto a dar respuestas efectivas a las necesidades de las OSC (como principal población meta de la implementación)?	Entrevistas a: - OSC destinatarias Revisión de: - PRODOC - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A OSC destinatarias: ¿A qué necesidades de su organización se ha buscado dar respuesta con el proyecto DAC? ¿considera que se ha conseguido dar una respuesta efectiva a estas necesidades? Considerando el entorno de crisis política y social de 2019 y años siguientes en el país ¿cómo valoraría usted el esfuerzo del proyecto DAC para propiciar el diálogo, consenso y generación de iniciativas de desarrollo con carácter participativo?
	c) ¿El aporte del DAC ha sido relevante para dar respuesta a las necesidades de la población meta?				
	d) ¿Cómo se valora la apertura del DAC a nuevas formas de organización social en las convocatorias del Fondo DAC?	En este punto, también es importante indagar respecto a la valoración que las OSC tienen respecto a los procesos y principalmente a la transparencia con la que se manejaron las convocatorias al Fondo DAC	1.2. ¿Cómo se valora la apertura del DAC a nuevas formas de organización social en las convocatorias del Fondo DAC? 1.3. ¿Cómo se valora la transparencia en los procedimientos de las convocatorias al Fondo DAC?	Entrevistas a: - Equipo implementador - OSC destinatarias Revisión de: - PRODOC - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información	A equipo implementador: ¿Qué esfuerzos se hizo por parte del DAC para abrir el fondo concursable a nuevas formas de organización? ¿Qué desafíos y limitaciones tuvo que sortear el proyecto DAC, considerando el entorno de crisis política y social del año 2019 y siguientes, para generar diálogo, consenso y propuestas de desarrollo con carácter participativo? ¿en la misma línea, qué oportunidades y factores facilitadores contribuyeron a conseguir estos objetivos?

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
				Reflexión en gabinete	A OSC destinatarias: ¿Cómo calificaría el mecanismo de acceso al Fondo DAC? ¿usted considera que este fondo se ha manejado de manera transparente, con muchas o pocas trabas?
	e) ¿Qué recomendaciones darían para fortalecer el aporte de las OSC a la democracia, el desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos?	Sin comentarios	1.4. ¿Qué recomendaciones darían para fortalecer el aporte de las OSC a la democracia, el desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos?	Entrevistas a: - Equipo implementador - OSC destinatarias Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Qué recomendaciones darían para fortalecer el aporte de las OSC a la democracia, el desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos? A OSC destinatarias: ¿Qué recomendaciones darían al proyecto DAC, pensando en una posible continuidad o réplica del proyecto?
		No se identifica en las preguntas de evaluación, algunas que indaguen en los mecanismos que las OSC emplearon para que la priorización de necesidades sea ampliamente inclusiva. Estas interrogantes buscan indagar en el uso y calidad de la pragmática, toda vez que la efectividad / calidad de los diálogos dependen de que el instrumento que los hace posibles (el lenguaje) sea comprendido/usado/aplicado en igualdad de condiciones. Toda asimetría resta horizontalidad al diálogo, distorsionando su concepto y alcance.	1.5. En los procesos de identificación de necesidades, que se plasmaron después en las iniciativas claves de desarrollo ¿se diseñó algún tipo de salvaguarda para garantizar que la interlocución se dé sin tendencias ni predominios en las instancias de diálogo/discusión/planificación?	Entrevistas a: - Equipo implementador - OSC destinatarias Visitas de campo Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: En los procesos de identificación de necesidades, que se plasmaron después en las iniciativas claves de desarrollo, y en los procesos de logro de acuerdos y definición de co-responsabilidades ¿se diseñó desde el DAC algún tipo de salvaguarda para garantizar que la interlocución se dé sin tendencias ni predominios en los procesos de diálogo/discusión/ planificación? A OSC destinatarias: En los procesos participativos para definir los proyectos e iniciativas con las/los beneficiarios, y en todos los procesos de carácter participativo ¿se diseñó e implementó algún mecanismo para garantizar que la discusión y el diálogo se dé sin tendencias ni predominios de los “más habladores” en desmedro de los “más tímidos”? A beneficiarios finales (visitas de campo):

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
					¿Usted(es) ha(n) sentido que sus opiniones y aportes han sido tomados en cuenta en las asambleas, talleres y demás instancias de trabajo participativo? ¿por qué?
2. Efectividad, eficiencia e impacto			2.1. Tomando en cuenta el contexto en el que se desarrolló el proyecto ¿El DAC ha contribuido al fortalecimiento de la cultura democrática y la gobernabilidad? ¿Ha aportado a restituir la confianza entre los actores sociales y los actores institucionales?	Entrevistas a: - Equipo implementador - OSC destinatarias Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Usted considera que el proyecto DAC ha contribuido al fortalecimiento de la cultura democrática y la gobernabilidad? ¿en qué aspectos usted nota esta contribución? A OSC destinatarias: ¿Usted considera que el proyecto DAC ha contribuido al fortalecimiento de la cultura democrática y la gobernabilidad? ¿en qué aspectos usted nota esta contribución?
	a) ¿Cuáles son los principales resultados, efectos y contribuciones a impactos?, ¿corresponden a lo planificado?, ¿existen algunos efectos/resultados no planificados positivos o negativos del proyecto, incluidos los efectos en los/as destinatarios/as y otros?	Sin comentarios	2.2. ¿Cuáles son los principales resultados, efectos y contribuciones a impactos?, ¿corresponden a lo planificado?, ¿existen algunos efectos/resultados no planificados positivos o negativos del proyecto, incluidos los efectos en los/as destinatarios/as y otros?	Entrevistas a: - Equipo implementador - OSC destinatarias Matriz de Cumplimiento de Indicadores (MCI) - MONEVA Visitas de campo Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Cuáles considera que son los principales resultados y efectos conseguidos con el proyecto, y qué resultados que estaban planificados no se alcanzaron o se alcanzaron parcialmente, y por qué? ¿Cuáles son los resultados o efectos no previstos de la implementación? A OSC destinatarias: Desde su punto de vista ¿cuál es el resultado o efecto más importante que ha generado el proyecto DAC?

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
					A beneficiarios finales (visitas de campo): ¿Cómo ha cambiado su vida este proyecto? En comparación a cómo estaban antes del proyecto ¿ustedes consideran que están mejor o peor y por qué?
	b) ¿En qué medida el proyecto ha impulsado el trabajo en redes de colaboración / corresponsabilidad multiactor? ¿Cuál es el nivel de apropiación de este enfoque y forma de trabajo colaborativo desde las OSC y otros actores priorizados por el proyecto?	Sin comentarios	2.3. ¿En qué medida el proyecto ha impulsado el trabajo en redes de colaboración / corresponsabilidad multiactor? ¿Cuál es el nivel de apropiación de este enfoque y forma de trabajo colaborativo desde las OSC y otros actores priorizados por el proyecto?	Entrevistas a: - OSC destinatarias Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A OSC destinatarias: Uno de los objetivos del Proyecto DAC era conformar y fortalecer redes locales de colaboración, entre OSC, el sector público, el sector privado y la academia ¿cuáles fueron los principales resultados respecto al trabajo en redes de colaboración que usted observa en su(s) municipio(s) de acción como resultado del proyecto DAC? ¿Qué acciones / estrategias implementará su organización para continuar con este trabajo en redes de colaboración?
	c) ¿Cómo han sido implementados los enfoques transversales de género y gobernabilidad?	Se considera importante identificar resultados específicos de la implementación del enfoque de género para hombres y mujeres, puesto que muchas veces dicho enfoque se aborda de manera genérica, sin conseguir resultados concretos	2.4. ¿Cómo han sido implementados los enfoques transversales de género y gobernabilidad? 2.5 ¿Qué resultados específicos arrojó la implementación del enfoque de género para hombres y mujeres?	Entrevistas a: - Equipo implementador - OSC destinatarias Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Cómo han sido implementados los enfoques transversales de género y gobernabilidad? ¿Podría citar ejemplos concretos y específicos de la transversalización de los enfoques de (i) género; y de (ii) gobernabilidad en la implementación del proyecto? A OSC destinatarias: ¿Qué acciones o estrategias concretas implementó su organización, en el marco del proyecto DAC, para incorporar el enfoque de género?
	d) ¿En qué medida el análisis de contexto y la aplicación del concepto de gestión de proyectos sensible al conflicto	Sin comentarios	2.6. ¿En qué medida el análisis de contexto y la aplicación del concepto de gestión de proyectos sensible al conflicto	Entrevistas a: - Equipo implementador Revisión de:	A equipo implementador: ¿En qué consiste el concepto de gestión de proyectos sensible al conflicto (GPSC), cómo

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
	(GPSC) del proyecto ayudó a priorizar y/o encaminar las acciones del proyecto?, ¿el proyecto respondió de manera flexible y supo adecuarse a este contexto?		(GPSC) del proyecto ayudó a priorizar y/o encaminar las acciones del proyecto?, ¿el proyecto respondió de manera flexible y supo adecuarse a este contexto?	<ul style="list-style-type: none"> - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna - Documentos de sistematización de enfoques GPSC y gobernabilidad, de fundación UNIR <p>Triangulación de información Reflexión en gabinete</p>	se ha implementado en el marco del DAC y qué resultados se ha obtenido?
	e) ¿En qué medida el proyecto ha impulsado la innovación en las OSC?	Sin comentarios	2.7. ¿En qué medida el proyecto ha impulsado la innovación en las OSC?	<p>Entrevistas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OSC destinatarias <p>Revisión de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna <p>Triangulación de información Reflexión en gabinete</p>	<p>A OSC destinatarias:</p> <p>En su organización ¿cómo se ha trabajado la incorporación de innovaciones en el marco del proyecto DAC?</p>
	f) ¿Los temas de desarrollo abordados por las organizaciones seleccionadas del Fondo DAC han sido claves? ¿Recogen y alimentan la agenda pública? ¿En qué nivel del Estado y por qué?	Sin comentarios	2.8. ¿Los temas de desarrollo abordados por las organizaciones seleccionadas del Fondo DAC han sido claves? ¿Recogen y alimentan la agenda pública? ¿En qué nivel del Estado y por qué?	<p>Entrevistas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OSC destinatarias <p>Revisión de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna <p>Triangulación de información Reflexión en gabinete</p>	<p>A OSC destinatarias:</p> <p>¿Se han involucrado el Gobierno Municipal y/o el Gobierno Departamental en las iniciativas planteadas por su organización en el marco del proyecto DAC? ¿en qué ha consistido este involucramiento?</p>

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
	g) ¿Qué valor agregado destacan del apoyo del DAC al fortalecimiento organizacional de las OSC? ¿Fue efectiva la comunicación y coordinación del proyecto con las OSC? ¿Fue efectivo el monitoreo y seguimiento?	Sin comentarios	2.9. ¿Qué valor agregado destacan del apoyo del DAC al fortalecimiento organizacional de las OSC? ¿Fue efectiva la comunicación y coordinación del proyecto con las OSC? ¿Fue efectivo el monitoreo y seguimiento?	Entrevistas a: - Equipo implementador - OSC destinatarias Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna - MONEVA Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿En qué aspectos se encontró mayores dificultades en cuanto al relacionamiento y coordinación con las OSC? A OSC destinatarias: ¿Qué acciones de apoyo al fortalecimiento de su institucional de su organización se han implementado en el marco del proyecto DAC y qué resultados se obtuvieron?
		No se identifica en las preguntas de evaluación, algunas que indaguen en los mecanismos que las OSC emplearon para que la priorización de necesidades sea ampliamente inclusiva. Estas interrogantes buscan indagar el uso y calidad de la pragmática, toda vez que la efectividad/ calidad de los diálogos dependen de que el instrumento que los hace posibles (el lenguaje) sea comprendido/usado/aplicado en igualdad de condiciones. Toda asimetría resta horizontalidad al diálogo, distorsionando su concepto y alcance.	2.10. ¿Cómo se evalúa las competencias comunicativas de los involucrados en el DAC, especialmente en las poblaciones que fueron destinatarias finales de las iniciativas (de gobernabilidad, desarrollo económico y medio ambiente)? ¿Poseen las destrezas dialógicas necesarias como para constituirse en interlocutores en igualdad de condición como para generar entendimientos en planos de igualdad?	Entrevistas a: - Equipo implementador - OSC destinatarias Visitas de campo Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: En los procesos de identificación y priorización de necesidades y para llegar a acuerdos y consenso ¿se aplicaron técnicas y estrategias que garanticen que los diálogos sean participativos y democráticos, es decir, sin predomios de algunos participantes y de sus propuestas? A OSC destinatarias: En los procesos de identificación y priorización de necesidades y para llegar a acuerdos y consenso ¿La información y los conceptos empleados en los procesos dialógicos han sido mutuamente comprendidos e interpretados? ¿han sido bilingües? ¿hombres y mujeres han tenido las mismas posibilidades de participar? ¿ha habido participación de gente joven? A beneficiarios finales (visitas de campo): ¿Usted(es) ha(n) sentido que sus opiniones y aportes han sido tomados en cuenta en las asambleas, talleres y demás instancias de trabajo participativo? ¿por qué?

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
3. Coherencia	a) ¿Existe correspondencia entre el objetivo del proyecto y el problema que se pretendía dar respuesta?	Sin comentarios	3.1. ¿Existe correspondencia entre el objetivo del proyecto y el problema que se pretendía dar respuesta?	Revisión de: - Marco Lógico - Teoría de cambio - Informes DAC semestrales y anuales - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	
	b) ¿Ha sido adecuada la estrategia de implementación para lograr los resultados y objetivos?	Sin comentarios	3.2. ¿Ha sido adecuada la estrategia de implementación para lograr los resultados y objetivos?	Revisión de: - Marco Lógico - Teoría de cambio - Informes DAC semestrales y anuales - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	
	c) ¿Existe coherencia entre los objetivos perseguidos por el proyecto y las prioridades estratégicas de la Cooperación Suiza?	Sin comentarios	3.3. ¿Existe coherencia entre los objetivos perseguidos por el proyecto y las prioridades estratégicas de la Cooperación Suiza?	Entrevistas a: - COSUDE Revisión de: - Marco Lógico - Teoría de cambio - Estrategia de Cooperación Suiza - Informes DAC semestrales y anuales - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A COSUDE ¿Existe coherencia entre los objetivos perseguidos por el proyecto y las prioridades estratégicas de la Cooperación Suiza?

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
	d) ¿El proyecto ha “ido más allá” en términos de su estrategia, si es así, es coherente con los desafíos del contexto?	Sin comentarios	3.4. ¿El proyecto ha “ido más allá” en términos de su estrategia, si es así, es coherente con los desafíos del contexto?	Entrevistas a: - Equipo implementador Revisión de: - Marco Lógico - Teoría de cambio - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna - MONEVA Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Usted considera que el proyecto ha hecho más de lo que se había programado? ¿en qué aspectos?
4. Incidencia y sostenibilidad	a) ¿En qué medida los proyectos implementados por las OSC han logrado incidir en la agenda institucional de los distintos niveles de gobierno y en las agendas de la sociedad?, (ejemplificar con casos concretos).	Sin comentarios	4.1. ¿En qué medida los proyectos implementados por las OSC han logrado incidir en la agenda institucional de los distintos niveles de gobierno y en las agendas de la sociedad?, (ejemplificar con casos concretos).	Entrevistas a: - OSC destinatarias Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A OSC destinatarias: ¿Se han involucrado el Gobierno Municipal y/o el Gobierno Departamental en las iniciativas planteadas por su organización en el marco del proyecto DAC? ¿en qué ha consistido incidencia en el órgano público y las agendas de los actores sociales?
	b) ¿En qué medida los efectos y resultados del proyecto son sostenibles y replicables?	Estas dos preguntas indagan básicamente en lo mismo, puesto que la sostenibilidad de un proyecto tiene que ver precisamente con que los efectos logrados se mantengan en el tiempo	4.2. ¿En qué medida los efectos y resultados del proyecto son sostenibles y replicables?	Entrevistas a: - OSC destinatarias Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A OSC destinatarias: ¿Cuáles son las estrategias que se están asumiendo en su organización para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas implementadas en el marco del proyecto DAC?
	c) ¿Se prevé que se mantengan los efectos positivos generados tras la finalización del proyecto?				

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
	d) Identificación de los mejores actores por el anclaje de las mejores prácticas y de las lecciones aprendidas.	Sin comentarios	4.3. Identificación de los mejores actores para el anclaje de las mejores prácticas y de las lecciones aprendidas.	Entrevistas a: - Equipo implementador Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Se ha identificado estrategias y actores de anclaje para los efectos de la implementación? ¿cuáles?
	e) Qué se puede aprender de los casos menos positivos y de situaciones con actores difíciles apoyados por el DAC?	Sin comentarios	4.4. ¿Qué se puede aprender de los casos menos positivos y de situaciones con actores difíciles apoyados por el DAC?	Entrevistas a: - Equipo implementador Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Qué lecciones aprendidas se puede extraer de la implementación del proyecto, particularmente en lo que refiere al relacionamiento con OSC y con “actores difíciles”?
	f) ¿En qué medida las OSC seleccionadas por el Fondo DAC están aplicando las capacidades adquiridas gracias al apoyo organizacional? (ejemplificar con casos concretos).	Sin comentarios	4.5. ¿En qué medida las OSC seleccionadas por el Fondo DAC están aplicando las capacidades adquiridas gracias al apoyo organizacional? (ejemplificar con casos concretos).	Entrevistas a: - OSC destinatarias Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A OSC destinatarias: ¿Qué capacidades nuevas adquirió su organización gracias al proyecto DAC? ¿cuáles de esas capacidades se han incorporado al quehacer de su organización?

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
	g) ¿Los proyectos de asuntos clave del desarrollo de las OSC implementados con el apoyo del DAC han tenido continuidad? ¿Por qué razones si y por qué razones no?	Sin comentarios	4.6. ¿Los proyectos de asuntos clave del desarrollo de las OSC implementados con el apoyo del DAC han tenido continuidad? ¿Por qué razones si y por qué razones no?	Entrevistas a: - OSC destinatarias Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A OSC destinatarias: ¿Qué aspectos del proyecto DAC usted considera que se podría mejorar y cómo?
	h) Efectos positivos y negativos no planificados	Ya se toca el tema de resultados y efectos no previstos en el criterio 2, pregunta 2.2			
5. Gestión de conocimiento y comunicación	a) ¿Qué aprendizajes, hallazgos, procesos y herramientas pueden ser relevantes y pertinentes para las OSC socias del proyecto, donantes y para la sede de la COSUDE?	Sin comentarios	5.1. ¿Qué aprendizajes, hallazgos, procesos y herramientas pueden ser relevantes y pertinentes para las OSC socias del proyecto, donantes y para la sede de la COSUDE?	Entrevistas a: - Equipo implementador - OSC destinatarias Revisión de: - Informes DAC semestrales y anuales - Evaluación participativa de beneficiarios - Informe de evaluación interna Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Qué lecciones aprendidas se puede extraer de la implementación del proyecto, particularmente en lo que refiere al relacionamiento con OSC? A OSC destinatarias: ¿Qué aspectos del proyecto DAC usted considera que se podría mejorar y cómo?
	b) ¿Qué mecanismos de trabajo con las OSC socias del proyecto y donantes que trabajan la temática podrían ser efectivos para su socialización bajo la lógica de phasing over?	Sin comentarios	5.2. ¿Qué mecanismos de trabajo con las OSC socias del proyecto y donantes que trabajan la temática podrían ser efectivos para su socialización bajo la lógica de phasing over?	Entrevistas a: - Equipo implementador - Financiador Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Qué mecanismos de trabajo con las OSC socias del proyecto y donantes que trabajan la temática podrían ser efectivos para su socialización bajo la lógica de phasing over? A COSUDE ¿Qué mecanismos de trabajo con las OSC socias del proyecto y donantes que trabajan la temática podrían ser efectivos para su socialización bajo la lógica de phasing over?

Criterios de evaluación	Preguntas de evaluación planteadas en los TdR	Validación del equipo evaluador	Preguntas de evaluación finales	Técnicas empleadas para dar respuesta a las preguntas de evaluación	Preguntas para entrevistas
	c) ¿Qué importancia tiene la visibilidad pública de los procesos impulsados por el proyecto?	Sin comentarios	5.3. ¿Qué importancia tiene la visibilidad pública de los procesos impulsados por el proyecto?	Entrevistas a: - OSC destinatarias - Equipo implementador Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Qué acciones de incidencia política se realizaron ante instancias de los GAM, de los GAD o del gobierno central, en el marco del proyecto DAC? ¿cuáles resultaron mejor y cuáles no resultaron muy bien? A OSC destinatarias: ¿Qué acciones de incidencia política se realizaron desde su organización ante instancias del GAM, del GAD o del gobierno central, en el marco del proyecto DAC? ¿cuáles resultaron mejor y cuáles no resultaron muy bien?
	d) ¿Cómo se valora el enfoque y las acciones de comunicación para el desarrollo del proyecto?	Sin comentarios	5.4. ¿Cómo se valora el enfoque y las acciones de comunicación para el desarrollo del proyecto?	Revisión de: - Productos comunicacionales del proyecto Triangulación de información Reflexión en gabinete	
6. Capacidad prospectiva	a) ¿Cuál es la pertinencia y valoración del vínculo diálogo democrático e innovaciones científicas, tecnológicas y financieras (CTF)?	Sin comentarios	6.1. ¿Cuál es la pertinencia y valoración del vínculo diálogo democrático e innovaciones científicas, tecnológicas y financieras (CTF)?	Entrevistas a: - OSC destinatarias Triangulación de información Reflexión en gabinete	A OSC destinatarias (IIADI y Fundación Valles): ¿Cuál es la pertinencia y valoración del vínculo diálogo democrático e innovaciones científicas, tecnológicas y financieras (CTF)?
	b) ¿Cuál la pertinencia y valoración de incluir a empresas sociales?	Sin comentarios	6.2. ¿Cuál la pertinencia y valoración de incluir a empresas sociales?	Triangulación de información Reflexión en gabinete	
	c) ¿Qué desafíos enfrenta el proyecto hacia el futuro?	Sin comentarios	6.3. ¿Qué desafíos enfrenta el proyecto hacia el futuro?	Entrevistas a: - Equipo implementador Triangulación de información Reflexión en gabinete	A equipo implementador: ¿Cuáles son los desafíos del proyecto DAC a futuro? ¿cómo se está encarando estos desafíos en la fase final del proyecto?
	d) ¿Qué recomendaciones propondría al proyecto DAC para una posible continuidad bajo la lógica de <i>phasing over</i> hacia otros donantes?	Sin comentarios	6.4. ¿Qué recomendaciones propondría al proyecto DAC para una posible continuidad bajo la lógica de <i>phasing over</i> hacia otros donantes?	Entrevistas a: - OSC destinatarias Triangulación de información Reflexión en gabinete	A OSC destinatarias: ¿Qué recomendaciones darían al proyecto DAC, pensando en una posible continuidad o réplica del proyecto?

Elaboración propia

Anexo 2. Matriz de Cumplimiento de Indicadores (MCI)

Para la valoración de la efectividad del proyecto, se evaluó el cumplimiento de los indicadores del Marco Lógico, con base en la información contenida en el MONEVA, con la finalidad de identificar los resultados alcanzados plenamente, aquellos alcanzados parcialmente, aquellos para los cuales las metas se han sobrepasado y se estimó un promedio de la efectividad del proyecto como una media geométrica de los niveles de cumplimiento calculados, llegando a 96%. Para ello se ha diseñado la siguiente Matriz de Cumplimiento de Indicadores (MCI):

IMPACTO		
Indicador (MML 2022)	Línea de Salida (fuente MONEVA)	% de cumplimiento
1. Al menos 50.000 personas (Suiza 45.000, Suecia 5.000), prioritariamente jóvenes y mujeres (50%), que viven en situación de pobreza y/o vulnerabilidad, han mejorado su situación en especial en los ámbitos de trabajo vinculados a Gobernabilidad, Desarrollo Económico y Cambio Climático y Medio Ambiente, gracias al trabajo articulado de ONG, nuevas formas de organización social, Estado, academia y sector privado.	132.632 personas, jóvenes (28%) y mujeres (53%) que viven en situación de pobreza y/o vulnerabilidad mejoren su calidad de vida en 102 municipios de los 9 departamentos del país	Supera el 100%
2. Al menos 49 (Suiza 44, Suecia 5) políticas/programas/presupuestos nacionales, departamentales y/o locales sobre temas clave de desarrollo promovidas por el proyecto han sido abordadas entre organizaciones del Estado, la SC, la academia y/o el sector privado, a través de un diálogo democrático colaborativo.	52 políticas, programas, presupuestos públicos (8% a nivel nacional, 13% departamental, 76% municipal y 2% regional) sobre temas clave de desarrollo, hasta junio 2023	Supera el 100%
EFECTOS		
Indicador (MML 2022)	Línea de Salida (fuente MONEVA)	% de cumplimiento
1.1 Las ONG, Redes de ONG y nuevas formas de organización social han realizado aportes a un mínimo de 49 (Suiza 44, Suecia 5) soluciones (que integran las transversales de gobernabilidad y género, así como los principios de trabajo de la gestión de proyectos sensible al conflicto (GPSC), que incluye interculturalidad, y generacional) a temas clave de desarrollo / prioridades de política pública, fundamentadas en evidencias, con base a diálogo democrático colaborativo, con la sociedad civil, Estado, academia y el sector privado.	49 propuestas seleccionadas que aportan a temas claves del desarrollo acceden al Fondo Concursable DAC	100%
1.2 Al menos 18 (Suiza 16, Suecia 2) propuestas sobre temas clave de desarrollo (de las 51 implementadas por las ONG, Redes y/o nuevas formas de organización social con el Estado, el sector privado y/o la academia) con equidad e igualdad de género con énfasis en los derechos de las mujeres e interrelación de relaciones de poder.	26 propuestas sobre temas clave de desarrollo con equidad e igualdad de género con énfasis en los derechos de las mujeres e interrelación de relaciones de poder	Supera el 100%
1.3 Al menos el 30% de las propuestas (15 de las 49) (Suiza 13, Suecia 2) sobre temas clave de desarrollo implementadas por las ONG, Redes y nuevas formas de organización social son innovadoras y asumidas por redes multiactor (OSC, Estado, el sector privado y/o la academia).	24 soluciones innovadoras con potencial de ser asumidas por redes multiactor	Supera el 100%
1.4 Al menos 60 instituciones del Estado (Suiza 52, Suecia 8) (nivel nacional, departamental y/o local) están fortalecidas en su relacionamiento y cuentan con espacios/mecanismos de trabajo conjunto con las OSC y/o el sector privado en temas clave para el desarrollo.	85 convenios/acuerdos de trabajo conjunto con el Estado gestionados y firmados por 30 proyectos de ACD, principalmente con el nivel municipal. 47 proyectos contribuyeron al fortalecimiento de capacidades de autoridades y	Supera el 100%

	técnicos de 231 instituciones de los tres niveles del Estado	
2.1. Al menos 37 ONG, 10 redes de ONG bolivianas y 2 nuevas formas de organización social con mejores capacidades organizacionales priorizadas en función de sus necesidades y áreas de trabajo, para el diseño de políticas públicas sobre temas claves de desarrollo con el Estado, sociedad civil, el sector privado y la academia en los tres ámbitos del proyecto y el fortalecimiento de la democracia y su sostenibilidad.	32 ONG/Fundaciones, 6 redes y 2 nuevas formas de organización social con mejores capacidades organizacionales como resultado de la implementación de sus proyectos de FO y participación en los procesos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades realizados por el proyecto DAC	80%
2.2. El 60% (30) de las ONG, Redes de ONG y/o nuevas formas de organización social han presentado propuestas innovadoras a nuevas fuentes de financiamiento e implementan nuevos modelos de autofinanciamiento.	28 ONG/Redes han presentado 62 propuestas a nuevas fuentes de financiamiento, (17 OSC accedieron a un monto de Bs. 30.169.773.96). Asimismo, 19 ONG/Redes implementan modelos de autofinanciamiento	93%
PRODUCTOS EFECTO 1		
Indicador (MML 2022)	Línea de Salida (fuente MONEVA)	% de cumplimiento
a) Al menos 2 convocatorias para el fortalecimiento de Redes (bianuales) y una convocatoria anual para ONG y nuevas formas de organización social, han logrado asignar recursos a propuestas (que incluyen innovaciones sociales) en los temas vinculados a los ámbitos del proyecto.	4 convocatorias anuales para ONG, nuevas formas de organización social y 2 Convocatorias bianuales para Redes de ONG sobre Asuntos Clave de Desarrollo	Supera el 100%
b) Al menos 49 ONG, Redes de ONG y nuevas formas de organización social (37 ONG, 10 redes de ONG bolivianas y 2 nuevas formas de organización social) acceden de manera expedita a recursos a través del fondo concursable para trabajar articuladamente con el Estado, sector privado y la academia en temas claves de desarrollo.	49 propuestas seleccionadas que aportan a temas claves del desarrollo acceden al Fondo Concursable DAC	100%
c) Un sistema virtual de información y comunicación y otros mecanismos (TIC) desarrollados y disponibles para el acceso al público con información de la convocatoria, temática especializada, innovaciones y oportunidades de alianza.	Sistema virtual de información y comunicación desarrollado el año 2020; 6 espacios virtuales de intercambio y aprendizaje colaborativo	Supera el 100%
d) Se han realizado 8 espacios de aprendizaje colaborativo y 90 asesorías.	8 encuentros nacionales de intercambio y aprendizaje colaborativo, y 255 asesorías realizadas por facilitadores/as temáticos a las 49 OSC	Supera el 100%
e) Al menos 200 espacios de intercambio de conocimientos (por ejemplo, talleres de capacitación, conversatorios, etc.) realizados entre pares locales y/o regionales en el trabajo colaborativo de Redes y Alianzas entre Estado, sociedad civil y sector privado.	964 espacios de intercambio de conocimientos (talleres de capacitación, conversatorios, cursos)	Supera el 100%
f) 15 propuestas innovadoras en temas clave de desarrollo elaboradas y asumidas por redes multiactor.	24 soluciones innovadoras con potencial de ser asumidas por redes multiactor	Supera el 100%
g) Al menos 60 instituciones del Estado (nivel nacional, departamental o municipal) se han beneficiado de metodologías de trabajo colaborativo multiactor, estudios e insumos técnicos y/o capacitación (que incluyen explícitamente temas transversales de género, interculturalidad y gobernabilidad), a	85 convenios/acuerdos de trabajo conjunto con el Estado gestionados y firmados por 30 proyectos de ACD, principalmente con el nivel municipal.	Supera el 100%

través de ONG, Redes de ONG locales y nuevas formas de organización social.	47 proyectos contribuyeron al fortalecimiento de capacidades de autoridades y técnicos de 231 instituciones de los tres niveles	
PRODUCTOS EFECTO 2		
Indicador (MML 2022)	Línea de Salida (fuente MONEVA)	% de cumplimiento
h) Al menos 2 convocatorias para el fortalecimiento de Redes (bianuales) y una convocatoria anual para ONG y nuevas formas de organización social, han logrado asignar recursos para el fortalecimiento organizacional. (fusionada a la convocatoria del ámbito 1 asuntos clave del desarrollo)	4 convocatorias anuales para ONG, nuevas formas de organización social y 2 Convocatorias bianuales para Redes de ONG sobre Fortalecimiento Organizacional	Supera el 100%
i) Al menos 49 ONG, Redes de ONG y nuevas formas de organización social, que trabajan en los ámbitos del proyecto, han superado la evaluación de capacidades y riesgos referida a: gobernabilidad interna, procesos de diálogo e incidencia pública, cabildeo, comunicación para el desarrollo, transversales de género, interculturalidad, gestión sensible al conflicto e innovaciones, y diversificación de fuentes de financiamiento.	31 ONG/Redes y 4 Redes han superado la evaluación de capacidades y riesgos, en un 38% en Gestión Organizacional, 22% en Gobernabilidad Interna, 16% en sostenibilidad financiera y 24% en Diálogo e incidencia	72%
j) Al menos 35 políticas y/o normativas internas de ONG, Redes de ONG y nuevas formas de organización social fortalecen sus capacidades de propuesta/incidencia, en los diferentes niveles de gobierno.	244 políticas normativas e instrumentos internos, fortalecen las capacidades organizacionales de las OSC para un mejor desempeño institucional	Supera el 100%
k) Al menos 31 ONG, Redes y nuevas formas de organización cuentan con propuestas innovadoras a nuevas fuentes de financiamiento e implementan nuevos modelos de financiamiento (fundraising, ventas de servicio).	28 ONG/Redes han presentado 62 propuestas a nuevas fuentes de financiamiento, (17 OSC accedieron a un monto de Bs. 30'169.773.96). Asimismo, 19 ONG/Redes implementan modelos de autofinanciamiento	93%

Anexo 3. Metodología para el levantamiento y sistematización de información de evaluación

El proyecto DAC ha tenido como población objetivo las OSC, las cuales se han vinculado al proyecto a través del fondo concursable y los demás componentes. Por lo tanto, los actores primordiales para la evaluación lo constituyen: (i) las OSC destinatarias; y (ii) el equipo implementador del proyecto; adicionalmente, se considera importante incluir los criterios y puntos de vista de (iii) los financiadores, en este caso la COSUDE y la embajada de Suecia.

Se ha verificado que el proyecto DAC ha generado una importante cantidad de documentación a lo largo de su implementación, y el sistema de monitoreo y evaluación MONEVA cuenta con datos ordenados y actualizados sobre el avance de cada uno de los indicadores del Marco Lógico, esta documentación será la base de la evaluación.

Técnicas de levantamiento de información de evaluación

Se aplicó tres técnicas básicas para el levantamiento y sistematización de información de evaluación:

1. Visitas de campo
2. Entrevistas semiestructuradas a las OSC destinatarias, al equipo implementador y a los financiadores.
3. Revisión documental

Visitas de campo

Se realizó visitas de campo a los proyectos de las siguientes OSC:

- Red ACE en el departamento de Chuquisaca, del 6 al 8 de noviembre



- Proceso en el departamento de Santa Cruz, del 3 al 4 de noviembre



Entrevistas semiestructuradas:

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron mediante la aplicación Zoom y la aplicación KoBo, empleando la pauta de entrevista correspondiente (que se adjunta más adelante); posteriormente, las respuestas de las entrevistas han sido sistematizadas en una base de datos cualitativos para facilitar la triangulación de información. Se ha alcanzado a 30 OSC participantes del DAC; el siguiente cuadro se presenta la muestra de entrevistas que se aplicaron en el marco de la evaluación:

Cuadro Nº 2. Muestra de OSC para aplicación de entrevistas

Nro.	Tipo de entrevista	ONG/Red	Fecha
1	KoBo	Fundación INESAD	27/10/2023
2	KoBo	CERES	27/10/2023
3	KoBo	Fundación Comunidad de Productores en Artes "COMPA"	27/10/2023
4	KoBo	Instituto Politécnico Tomas Katari - IPTK	27/10/2023
5	KoBo	Programa de Coordinación en Salud Integral	27/10/2023
6	KoBo	AIPE	27/10/2023
7	KoBo	Instituto de Capacitación Campesina - INCCA	27/10/2023
8	KoBo	Ruta del Censo	27/10/2023
9	KoBo y Zoom	RED HÁBITAT	27/10/2023 – 01/11/2023
10	KoBo	Ciudadanía, Comunidad de Estudios Sociales y Acción Pública	28/10/2023
11	KoBo	ONG LIDER	29/10/2023
12	KoBo	Fundación ACLO	30/10/2023
13	KoBo	Fundación Jubileo	30/10/2023
14	KoBo	Liga de Defensa del Medio Ambiente LIDEMA	30/10/2023
15	KoBo	Apoyo Para el Campesino - Indígena del Oriente Boliviano APCOB	30/10/2023
16	KoBo	PROCOSI	30/10/2023
17	Zoom	Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica - IPDRS	30/10/2023
18	Zoom	Prohabitat	30/10/2023
19	KoBo	RED ACE	31/10/2023
20	KoBo	ONG Sumaj Punchay	31/10/2023
21	KoBo	Fundación Solidaridad y Amistad Chuquisaca Treveris	31/10/2023
22	Zoom	Fundación Alalay y Act2gether	01/11/2023
23	KoBo y Zoom	RED CONEXIÓN	01/11/2023 y 03/11/2023
24	Zoom	Natura	03/11/2023
25	Zoom	Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario de los Valles - VALLES	03/11/2023
26	Zoom	Movimiento Pro Pacha	06/11/2023
27	Zoom	Fundación Familias Saludables - FAMISAL	07/11/2023
28	Zoom	Caritas Coroico	07/11/2023
29	KoBo	UNITAS	13/11/2023
30	KoBo	KURMI-ADSI	14/11/2023

Asimismo, se aplicaron entrevistas a:

- (i) Representante de la embajada de Suiza, en fecha 30/10/2023;

Revisión documental:

La revisión documental ha sido una tarea transversal durante todo el proceso de evaluación, la cual se realizó en función a las preguntas de evaluación planteadas para evaluar cada uno de los criterios considerados; a continuación, se detalla un listado de la documentación disponible, resaltando los documentos que fueron empleados como referencia:

1. Actas comité estratégico
 - a. ACTA Comité Estratégico 1RA CONVO DAC JULIO 2020
 - b. ACTA Comité Estratégico 2DA CONVO DAC DICIEMBRE 2020
 - c. ACTA Comité Estratégico 3RA CONVO DAC NOVIEMBRE 2021
 - d. ACTA Comité Estratégico 4TA CONVO DAC JUNIO 2022
2. **Cartilla COSUDE proyecto DAC**
 - a. **Cartilla COSUDE DAC 2019-2023**
3. Convocatorias Fondo DAC
 - a. PRIMERA CONVOCATORIA FONDO DAC
 - b. SEGUNDA-CONVOCATORIA-FONDO-DAC
 - c. TERCERA-CONVOCATORIA FONDO DAC
 - d. CUARTA-CONVOCATORIA FONDO DAC
4. **Informes DAC semestrales y anuales**
 - a. **Informes DAC anuales**
 - i. **1. INFORME ANUAL DAC 2020**
 - ii. **2. INFORME ANUAL DAC 2021**
 - iii. **3. INFORME ANUAL DAC 2022**
 - b. Informe DAC semestrales
 - i. 1. INFORME SEMESTRAL DAC ENE JUNIO 2020
 - ii. 2. INFORME SEMESTRAL DAC ENE JUNIO 2021
 - iii. 3. INFORME SEMESTRAL DAC ENE JUNIO 2022
 - iv. 4. INFORME SEMESTRAL DAC ENE JUNIO 2023
 - c. Management Response COSUDE
 - i. 1. Management Response Informe 1er semestre 2020
 - ii. 1.1. Management Response Informe anual 2020
 - iii. 2. Management Response Informe 1er semestre 2021
 - iv. 2.1. Management Response Informe gestión 2021
 - v. 3. Management Response Informe 1er semestre 2022
 - vi. 3.1. Management Response Informe gestión 2022
5. Documento de Proyecto PRODOC
 - a. DOCUMENTO PRODOC APROBADO MARZO 2020
 - b. **DOCUMENTO PRODOC DAC APOORTE SUECIA NOVIEMBRE 2021**
6. Documentos Marco Lógico DAC
 - a. 1. ML PROYECTO DAC 2020
 - b. 2. ML DAC FONDOS ADICIONALES MANDATO SUIZA 2021
 - c. 3. ML DAC ALIANZA SUIZA Y SUECIA NOVIEMBRE 2021
 - d. **4. ML DAC SUIZA_SUECIA JUNIO 2022**
7. Estrategias de cooperación Suiza y Suecia
 - a. ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN SUIZA 2018 – 2021
 - b. ESTRATEGIA PARA LA COOPERACION AL DESARROLLO DE SUECIA CON BOLIVIA 2021-2025
 - c. PROGRAMA DE SALIDA COOPERACION SUIZA 2022 – 2024
8. Evaluación Participativa de Beneficiarios EPB
 - a. 1. CUESTIONARIO EPB 1RA CONVOCATORIA DAC

- b. 1. RESULTADOS EPB DAC 2021 1ERA CONVOCATORIA
- c. 2. CUESTIONARIO EPB 2DA CONVOCATORIA DAC
- d. 2. RESULTADOS EPB DAC 2022 2DA CONVOCATORIA
- e. 3. RESULTADOS EPB DAC 2023 3ERA CONVOCATORIA
- f. 3. CUESTIONARIO EPB 3RA CONVOCATORIA DAC
- 9. Fichas resúmenes de resultados proyecto DAC**
 - a. 16 fichas de proyectos de la 3ra. Convocatoria
 - b. 19 reportes de sistematización de la 1ra. y 2da. Convocatorias
- 10. Informe Evaluación Interna DAC 2022**
 - a. **INFORME EVALUACIÓN INTERNA PROYECTO DAC 2022**
- 11. Matriz resumen de proyectos y OSC apoyadas DAC 2020 – 2023
 - a. MATRIZ RESUMEN ONG APOYADAS DAC 2020 - 2023 PROYECTOS ACD Y FO
- 12. Población destinataria 49 proyectos DAC
 - a. POBLACION DESTINATARIA 49 PROYECTOS DAC 2020 – 2023
 - b. PROPUESTAS CON IGUAL Y EQUIDAD DE GENERO
- 13. TABLA INCIDENCIA Y CAPTACIÓN DE FONDOS OSC DAC**
 - a. **TABLA INCIDENCIA Y CAPTACIÓN DE FONDOS OSC DAC**
- 14. SISTEMATIZACIONES FUNDACIÓN UNIR
 - a. DAC 1 Corresponsabilidad corazón del desarrollo final DOC CORTO (23 nov 22)
 - b. DAC 3 Repensarse responder a demandas cntxtoGPSC DOC CORTO (23 nov 22)

Finalmente, se ha compartido con el equipo evaluador las claves de ingreso al sistema de monitoreo y evaluación del proyecto: MONEVA, a partir del cual se hizo una valoración de la efectividad de la implementación, empleando la Matriz de Cumplimiento de Indicadores (MCI).

Instrumentos

Pauta de entrevista: Equipo implementador

1. ¿Qué esfuerzos se hizo por parte del DAC para abrir el fondo concursable a nuevas formas de organización?
2. ¿Qué desafíos y limitaciones tuvo que sortear el proyecto DAC, considerando el entorno de crisis política y social del año 2019 y siguientes, para generar diálogo, consenso y propuestas de desarrollo con carácter participativo? ¿en la misma línea, qué oportunidades y factores facilitadores contribuyeron a conseguir estos objetivos?
3. ¿Qué recomendaciones darían para fortalecer el aporte de las OSC a la democracia, el desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos?
4. En los procesos de identificación de necesidades, que se plasmaron después en las iniciativas claves de desarrollo, y en los procesos de logro de acuerdos y definición de co-responsabilidades ¿se diseñó desde el DAC algún tipo de salvaguarda para garantizar que la interlocución se dé sin tendencias ni predominios en los procesos de diálogo/discusión/ planificación?
5. ¿Usted considera que el proyecto DAC ha contribuido al fortalecimiento de la cultura democrática y la gobernabilidad? ¿en qué aspectos usted nota esta contribución?
6. ¿Cuáles considera que son los principales resultados y efectos conseguidos con el proyecto, y qué resultados que estaban planificados no se alcanzaron o se alcanzaron parcialmente, y por qué?
7. ¿Cuáles son los resultados o efectos no previstos de la implementación?
8. ¿Cómo han sido implementados los enfoques transversales de género y gobernabilidad? ¿Podría citar ejemplos concretos y específicos de la transversalización de los enfoques de (i) género; y de (ii) gobernabilidad en la implementación del proyecto?
9. ¿En qué consiste el concepto de gestión de proyectos sensible al conflicto (GPSC), cómo se ha implementado en el marco del DAC y qué resultados se ha obtenido?
10. ¿En qué aspectos se encontró mayores dificultades en cuanto al relacionamiento y coordinación con las OSC y “actores difíciles”?

11. ¿Usted considera que el proyecto ha hecho más de lo que se había programado? ¿en qué aspectos?
12. ¿Se ha identificado estrategias y actores de anclaje para los efectos de la implementación? ¿cuáles?
13. ¿Qué lecciones aprendidas se puede extraer de la implementación del proyecto, particularmente en lo que refiere al relacionamiento con OSC y con “actores difíciles”?
14. ¿Qué mecanismos de trabajo con las OSC socias del proyecto y donantes que trabajan la temática podrían ser efectivos para su socialización bajo la lógica de phasing over?
15. ¿Qué acciones de incidencia política se realizaron ante instancias de los GAM, de los GAD o del gobierno central, en el marco del proyecto DAC? ¿cuáles resultaron mejor y cuáles no resultaron muy bien?
16. ¿Cuáles son los desafíos del proyecto DAC a futuro? ¿cómo se está encarando estos desafíos en la fase final del proyecto?

Pauta de entrevista: Representantes de OSC destinatarias

1. ¿A qué necesidades de su organización se ha buscado dar respuesta con el proyecto DAC? ¿considera que se ha conseguido dar una respuesta efectiva a estas necesidades?
2. Considerando el entorno de crisis política y social de 2019 y años siguientes en el país ¿cómo valoraría usted el esfuerzo del proyecto DAC para propiciar el diálogo, consenso y generación de iniciativas de desarrollo con carácter participativo?
3. ¿Cómo calificaría el mecanismo de acceso al Fondo DAC? ¿usted considera que este fondo se ha manejado de manera transparente, con muchas o pocas trabas?
4. ¿Qué recomendaciones darían al proyecto DAC, pensando en una posible continuidad o réplica del proyecto?
5. En los procesos participativos para definir los proyectos e iniciativas con las/los beneficiarios, y en todos los procesos de carácter participativo ¿se diseñó e implementó algún mecanismo para garantizar que la discusión y el diálogo se dé sin tendencias ni predominios de los “más habladores” en desmedro de los “más tímidos”?
6. ¿Usted considera que el proyecto DAC ha contribuido al fortalecimiento de la cultura democrática y la gobernabilidad? ¿en qué aspectos usted nota esta contribución?
7. Desde su punto de vista ¿cuál es el resultado o efecto más importante que ha generado el proyecto DAC?
8. Uno de los objetivos del Proyecto DAC era conformar y fortalecer redes locales de colaboración, entre OSC, el sector público, el sector privado y la academia ¿cuáles fueron los principales resultados respecto al trabajo en redes de colaboración que usted observa en su(s) municipio(s) de acción como resultado del proyecto DAC?
9. ¿Qué acciones / estrategias implementará su organización para continuar con este trabajo en redes de colaboración?
10. ¿Qué acciones o estrategias concretas implementó su organización, en el marco del proyecto DAC, para incorporar el enfoque de género?
11. En su organización ¿cómo se ha trabajado la incorporación de innovaciones en el marco del proyecto DAC?
12. ¿Se han involucrado el Gobierno Municipal y/o el Gobierno Departamental en las iniciativas planteadas por su organización en el marco del proyecto DAC? ¿en qué ha consistido este involucramiento?
13. ¿Qué acciones de apoyo al fortalecimiento institucional de su organización se han implementado en el marco del proyecto DAC y qué resultados se obtuvieron?
14. ¿Qué acciones de incidencia política y social se realizaron desde su organización ante instancias del GAM, del GAD o del gobierno central, y también ante la sociedad en su conjunto, en el marco del proyecto DAC? ¿cuáles resultaron mejor y cuáles no resultaron muy bien?
15. ¿Cuáles son las estrategias que se están asumiendo en su organización para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas implementadas en el marco del proyecto DAC?

16. ¿Qué capacidades nuevas adquirió su organización gracias al proyecto DAC? ¿cuáles de esas capacidades se han incorporado al quehacer de su organización?
17. ¿Qué aspectos del proyecto DAC usted considera que se podría mejorar y cómo?
18. (Sólo para IIADI y Fundación Valles): ¿Cuál es la pertinencia y valoración del vínculo diálogo democrático e innovaciones científicas, tecnológicas y financieras (CTF)?
19. ¿Qué recomendaciones darían al proyecto DAC, pensando en una posible continuidad o réplica del proyecto?

Este formulario ha sido programado en KoBo y se difundió a todas las OSC, llegando a 22 organizaciones mediante esta aplicación; a dicho formulario se puede acceder mediante el siguiente enlace:

<https://ee-eu.kobotoolbox.org/x/fJXv35eQ>

Pauta de entrevista: Beneficiarios finales

1. Durante su participación en este proyecto ¿usted(es) ha(n) sentido que sus opiniones y aportes han sido tomados en cuenta en las asambleas, talleres y demás instancias de trabajo participativo? ¿por qué?
2. ¿Cómo ha cambiado su vida este proyecto? en comparación a cómo estaban antes del proyecto ¿usted(es) considera(n) que está(n) mejor o peor y por qué?

Pauta de entrevista: Financiadores

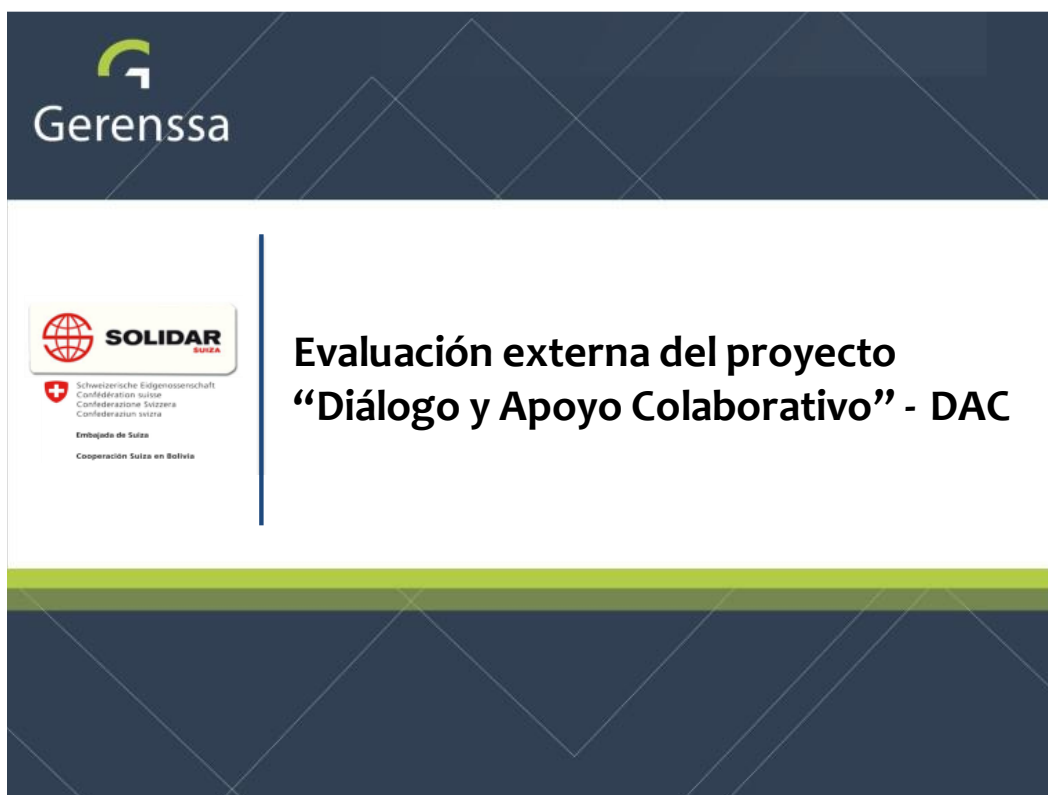
1. ¿Cuáles son las principales necesidades de la sociedad boliviana a las que el proyecto DAC busca dar respuesta?
2. ¿Existe coherencia entre los objetivos perseguidos por el proyecto DAC y las prioridades estratégicas de la Cooperación Suiza? ¿en qué aspectos se visibiliza esta coherencia?
3. ¿Qué mecanismos de trabajo con las OSC socias del proyecto y donantes que trabajan la temática podrían ser efectivos para su socialización bajo la lógica de phasing over?
4. ¿Cuáles considera que son los principales resultados o los cambios más significativos que ha generado el proyecto DAC en la sociedad boliviana o en los sectores donde tuvo mayor incidencia?
5. ¿Cuáles considera que son las tareas pendientes, los objetivos o resultados previstos que no se pudieron concretar como estaba pensado?
6. ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas o aprendizajes que deja el proyecto DAC para la cooperación suiza?

Anexo 4. Cronograma de trabajo ejecutado

El cronograma de trabajo ejecutado se presenta en el siguiente esquema:

Actividades y tareas	Octubre				Noviembre			
	Del 5 - 12	Del 13 - 19	Del 20 - 26	Del 27 - 2	Del 3 - 9	Del 10 - 16	Del 17 - 23	Del 24 - 30
Reunión de arranque entre equipo consultor y supervisión técnica de la evaluación (5 oct)	X							
Diseño metodológico de la evaluación: herramientas, instrumentos	XX							
Revisión documental exploratoria	XXX							
Elaboración del informe inicial (<i>Inception Report</i>)	XXXX							
Presentación INFORME INICIAL (<i>Inception Report</i>) – 12 OCT.	X							
Ajuste del informe inicial (hasta 23 oct.)		XXXXXXX	XXXX					
Entrevistas individuales y/o colectivas (hasta 14 nov.)				XXXXXXX	X XX	XX		
Visitas de campo (del 3 al 8 nov.)					XX XXX			
Sistematización de la información en bases de datos cualitativos (hasta 16 nov.)					XXXXXXX	XXXXXXX		
Trabajo de gabinete. Organización, triangulación y análisis de la información (hasta 20 nov.)						XXX	XXXX	
Redacción del informe preliminar (hasta 23 nov.)							XXXXXXX	
Presentación INFORME PRELIMINAR – 23 NOV.							X	
Retroalimentación de COSUDE e implementadores (hasta 25 nov.)								
Consolidación del Informe Final de Evaluación + recomendaciones (hasta 30 nov.)								
Presentación de INFORME FINAL + PowerPoint – 30 NOV.								X

Anexo 5. Presentación final

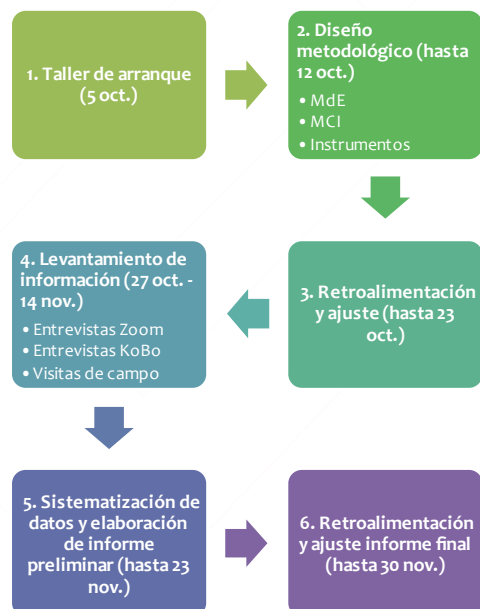


CONTENIDO	
1.	Enfoque
2.	Metodología
3.	Hallazgos y conclusiones de la evaluación
4.	Aprendizajes
5.	Recomendaciones

ENFOQUE



METODOLOGÍA



PERTINENCIA Y RELEVANCIA



El proyecto DAC dio respuesta a las necesidades de las OSC – diagnósticos institucionales

- Formulación de nuevos planes y estrategias
- Formulación de manuales, reglamentos internos y otros instrumentos
- Construcción y optimización de sistemas M&E
- Formulación de estrategias de captación de fondos

El proyecto DAC llegó en un momento crítico para las OSC, de contracción del sector y dificultades de acceso a fondos de cooperación

Pertinencia muy alta en cuanto a:

- Temas clave de desarrollo que surgen de las demandas de la población
- Conformación de mecanismos de coordinación interinstitucional y en la construcción de espacios de convergencia social
- Orientación de las iniciativas hacia la incidencia política

PERTINENCIA Y RELEVANCIA



Es valorable la apertura del DAC a nuevas formas de organización social

- Sin embargo, solamente el 4% de las OSC son colectivos (Pro Pachay WarmisRed), debido a que el fondo se abrió a estas organizaciones en su última convocatoria
- El DAC no ha financiado directamente a organizaciones sociales, existiendo un potencial no atendido

Los procedimientos de las convocatorias al Fondo DAC fueron gestionados con transparencia y rigurosidad

El DAC se orientó al fortalecimiento de la cultura democrática, la gobernabilidad y a restituir la confianza entre sociedad civil y actores institucionales, especialmente en el nivel municipal



EFFECTIVIDAD, EFICIENCIA E IMPACTO

El proyecto DAC logró un 96% de efectividad en el cumplimiento de sus metas

Resultados y efectos más destacables

- Articulación multiactor y conformación de redes de colaboración
- Fortalecimiento organizacional
- Las OSC adquirieron mayor visibilidad, mayores capacidades de interacción en sus territorios y mayores capacidades para acceder a financiamiento
- Un efecto negativo no previsto es que algunos/as técnicos de las OSC tuvieron que duplicar funciones, esto responde también a algunas debilidades de las OSC en sus procesos de planificación y elaboración de propuestas

La transversal de género ha logrado incidencias concretas, en términos de involucramiento, participación y representación de mujeres

- Sin embargo, es pronto todavía para evaluar si se ha generado un cambio de actitudes, maneras de pensar, valores, eliminar discriminaciones, prejuicios y estereotipos



EFFECTIVIDAD, EFICIENCIA E IMPACTO

El proyecto ayudó a resolver y evitar conflictos a través de la generación de espacios de diálogo y convergencia social, que posibilitaron consensos e incidencias, especialmente a nivel municipal

- En ciertas iniciativas, se posibilitó un interesante escalamiento de las gestiones de resolución de conflictos, desde el ámbito local, pasando por el ámbito departamental y llegando, incluso, a nivel nacional

Se puede distinguir innovaciones, al menos, en dos niveles:

- Innovaciones que surgen de la vinculación de las OSC con la academia, es decir innovaciones en el pleno sentido de la palabra
- Modernización e incorporación de tecnologías ya existentes, pero que localmente se aplican, en muchos casos, por primera vez

COHERENCIA



La teoría de cambio del proyecto se ha visto confirmada en las diferentes iniciativas financiadas a través del fondo DAC

- El fortalecimiento organizacional mejora las capacidades de gestión de espacios de coordinación multiactor
- Los espacios de coordinación multiactor y de diálogo colaborativo genera empoderamiento de la comunidad, corresponsabilidades e incidencia a nivel de política pública
- Finalmente se da respuesta efectiva a las demandas locales

Sin embargo solamente una quinta parte del fondo DAC se ha destinado al eje de fortalecimiento organizacional

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y COMUNICACIÓN



El mecanismo de “fondo concursable” ha demostrado ser eficiente para la canalización de fondos, y para el relacionamiento entre cooperantes y OSC

- También es interesante el mecanismo que implementa PROCOSI, como red de ONG, cuya principal función es apalancar recursos que ejecutan las socias de la red (a manera de ONG de segundo piso)

La comunicación para el desarrollo ha jugado un rol importante en los siguientes aspectos:

- Identificar necesidades y demandas a partir de espacios de diálogo multiactor
- Generar incidencia política y movilización social
- Incentivó la réplica de experiencias exitosas

CAPACIDAD PROSPECTIVA



El vínculo diálogo democrático e innovaciones científicas es pertinente y muy bien valorado, pues otorga los argumentos necesarios para establecer espacios de diálogo, para convencer, empoderar, generar apropiación e interés por parte de los diferentes actores

Desafíos:

- La construcción de una cultura democrática de diálogo de consenso requiere procesos de largo plazo
- Llegar a instancias del gobierno central con procesos de incidencia
- En lo referente a temas claves de desarrollo, la gestión de recursos hídricos y mecanismos de adaptación al cambio climático
- El contexto de desaceleración y latente crisis económica

APRENDIZAJES



El fortalecimiento organizacional ha operado a través de dos pilares: (i) el fondo concursable; y (ii) el desarrollo de capacidades y aprendizaje colaborativo, de este modo se ha generado un proceso integral efectivo, de acercamiento a enfoques innovadores, altamente valorado por las OSC

Las diferentes instituciones y actores públicos, privados y de la sociedad civil, tomaron conciencia del rol estratégico del diálogo multiactor y del trabajo colaborativo como ejes esenciales para dar respuesta a temas claves de desarrollo

Las OSC destinatarias adquirieron la convicción de otorgar la calidad y cuidado suficiente al monitoreo del trabajo como una herramienta que no sólo asegura el correcto cumplimiento de las tareas sino también brinda los mecanismos oportunos para corregir a tiempo eventuales deficiencias y/o equívocos

La teoría de cambio se cumple en la práctica, puesto que el fortalecimiento organizacional de las OSC ha demostrado generar encadenamientos positivos, que contribuyen a resolver temas claves de desarrollo, a través de la construcción de espacios de diálogo colaborativo, coordinación multiactor e incidencia política

RECOMENDACIONES

Es recomendable contar con una primera fase de investigación y diseño de las iniciativas, que surjan de procesos dialógicos multiactor, que cuenten con presupuesto y tiempo propios, y resultado de ello, recién se pase a una segunda fase propiamente de implementación

- Buenas prácticas: IIADI
- Lección aprendida: PROCESOS

Es recomendable identificar y priorizar iniciativas implementadas en esta primera versión del DAC, en función a la potencialidad de sostenibilidad, replicabilidad y escalabilidad, para otorgarle continuidad, a partir de una ampliación del financiamiento, acompañada de una ampliación de alcances y metas

- Red ACE

Es recomendable redimensionar el tamaño de las implementaciones (cantidad de iniciativas financiadas) a favor de lograr una mayor profundidad en cada una de las iniciativas de carácter estratégico, otorgando mayores volúmenes de financiamiento y tiempos más largos de ejecución y acompañamiento

RECOMENDACIONES

Es recomendable ampliar la participación del eje de fortalecimiento organizacional, toda vez que de acuerdo a la teoría de cambio del proyecto, se puede conseguir mayores y mejores efectos a partir de OSC fortalecidas, actuando en territorio con un enfoque de diálogo colaborativo

Es recomendable evaluar con mayor detalle el tamaño y estructura de cada OSC, y adecuar las exigencias de monitoreo y de transversalización de ejes temáticos en función a dichas estructuras



GRACIAS!!!

Dirección:

Calle Pinilla esq. Av. 6 de agosto N° 274
Edif. Pinilla– Piso 4. Zona San Jorge- La Paz, Bolivia
marco.gerenssa@gmail.com | Cel: 796 77263
www.gerenssa.com

Anexo 6. Términos de Referencia

TERMINOS DE REFERENCIA

Evaluación externa del proyecto Diálogo y Apoyo Colaborativo - DAC

1. Antecedentes

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), en su actual estrategia de Cooperación 2022 -2024, tiene como objetivo general el fomento del desarrollo sostenible, la reducción de la pobreza y de la desigualdad, y el mejoramiento de la resiliencia de la población y de las instituciones. En el ámbito de gobernabilidad, se ha propuesto generar un diálogo inclusivo y colaborativo entre actores de la sociedad civil, el Estado, la academia y el sector privado para que en un marco de corresponsabilidad (cultura de compromisos) diseñen e implementen respuestas innovadoras a los desafíos del desarrollo en Bolivia, así como, contribuir para que los servicios de justicia y de lucha contra la violencia hacia las mujeres mejoren.

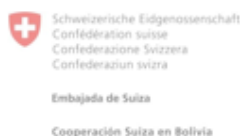
Los proyectos de gobernabilidad se enfocan en el fomento del estado de derecho, el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y de las entidades contrapartes, el fortalecimiento del diálogo colaborativo, y una mayor participación de la sociedad civil en procesos de desarrollo a nivel local y nacional.

La crisis política-social que vivió Bolivia en octubre y noviembre de 2019 desnudó el resquebrajamiento del tejido social, profundizó la polarización política y agudizó la desconfianza entre las y los bolivianos y de estos hacia las instituciones del Estado y la sociedad, debilitando la democracia, la gobernabilidad y la sostenibilidad de las medidas de desarrollo. En este marco, la Cooperación Suiza en Bolivia definió contribuir al impulso de un diálogo constructivo y de responsabilidades compartidas, con base a evidencias y resultados, orientado a restituir la confianza entre los actores sociales, públicos y privados y reforzar la cultura democrática en tanto el desarrollo es más inclusivo, legítimo y sostenible en la medida que surge de un proceso democrático y participativo.

Las organizaciones de la sociedad civil (ONG, Fundaciones, Redes de ONG, Colectivos Ciudadanos y empresas sociales) en tanto actores del desarrollo y de la democracia juegan un rol fundamental para asumir ese desafío. Muchas de ellas, sin embargo, están enfrentando en los últimos años un entorno complejo para su adecuado desenvolvimiento, como, por ejemplo, dificultades para la obtención de los documentos que habiliten su funcionamiento legal (personería jurídica y certificado de registro único de ONG) y limitaciones financieras por reducción de fondos de la cooperación internacional que han debilitado sus capacidades de gestión institucional y sostenibilidad.

El proyecto DAC, es un proyecto de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia en alianza con la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional que tiene una fase única de implementación (diciembre 2019 – diciembre 2023). Tiene el objetivo de impulsar que los temas clave para el desarrollo de Bolivia se aborden desde un espíritu democrático y de responsabilidad compartida entre el Estado, la sociedad civil, el sector privado y la academia, gracias al desarrollo de soluciones innovadoras basadas en evidencia por parte de la sociedad civil fortalecida.

El proyecto considera que el diálogo democrático es el camino adecuado para alcanzar dicho propósito, pues permite que - desde la diversidad y la diferencia, en el marco de corresponsabilidad – se elaboren respuestas que benefician al conjunto de las y los bolivianos, y de manera prioritaria, a jóvenes y mujeres en situación de pobreza y vulnerabilidad.



Los resultados de efecto del proyecto son:

- i) Organizaciones de la sociedad civil (ONG, redes de ONG, nuevas formas de organización social) aportan a un diálogo democrático y más colaborativo con instituciones del Estado, el sector privado, organizaciones de la sociedad civil y la academia acerca de soluciones a temas clave de desarrollo fundamentadas en evidencias.
- ii) Capacidades fortalecidas de la sociedad civil: ONG bolivianas, redes de ONG, de nuevas formas de organización social, a nivel organizacional, financieras, operativas y de incidencia e investigación.

Para el logro de su objetivo y resultados, el proyecto DAC cuenta con una estrategia de implementación que se sustenta sobre la base de tres pilares. El primero, referido a la implementación de un Fondo Concursable dirigido a ONG, Fundaciones, Redes de ONG, Colectivos Ciudadanos y empresas sociales bolivianos, en dos ámbitos: i) Asuntos Clave del Desarrollo que incluye las áreas temáticas de Gobernabilidad, Desarrollo Económico y Cambio Climático/Medio Ambiente, y ii) fortalecimiento organizacional que considera las temáticas de Gestión organizacional, Gobernabilidad interna, Sostenibilidad financiera y Diálogo e incidencia. El segundo pilar, de fortalecimiento y desarrollo de capacidades y aprendizaje colaborativo de dichas organizaciones de la sociedad civil impulsa la gestión del conocimiento que se operativiza a través de espacios de aprendizaje e intercambio horizontal de experiencias y buenas prácticas, conferencias temáticas, acceso a información e investigaciones aplicadas y la implementación de una plataforma virtual de aprendizaje. El tercer pilar está referido a una estrategia de comunicación y GCO para la promoción y réplica de buenas prácticas y la visibilización del aporte de las OSC al desarrollo.

Asimismo, desde el año 2023 el proyecto DAC ha iniciado una línea de acción piloto que tiene el propósito de articular, mediante un diálogo democrático y colaborativo, al Estado, las OSC, el sector privado y la ciudadanía con centros de investigación y de innovación para que definan, diseñen e implementen soluciones innovadoras científicas, tecnológicas y financieras acompañadas de cambios culturales y políticas públicas que contribuyan a hacer efectivo el disfrute de los derechos humanos principalmente de la población en situación de pobreza y vulnerabilidad. Esta línea de acción está orientada a sentar las bases de una posible ampliación del proyecto con nuevas fuentes de financiamiento después de su culminación programada para diciembre de 2023.

2. Objetivos de la Evaluación

De manera general, la evaluación de la fase única del proyecto DAC tendrá énfasis en su pertinencia y será de índole prospectivo, recogiendo aprendizajes y proponiendo recomendaciones para su posible continuidad bajo la lógica de *phasing over*¹ hacia otros donantes. Para ello se han identificado los siguientes sub objetivos que son de interés para la Cooperación Suiza en Bolivia:

1. **Pertinencia y relevancia:** Apreciación de la pertinencia y relevancia del proyecto con relación al contexto político-social del país y el entorno de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil boliviana (ONG, Fundaciones, Redes de ONG, Colectivos Ciudadanos).

¹ *Phasing over*: permite apoyar la transferencia de la implementación de un proyecto o de una temática a otra organización donante, para consolidar los objetivos y reforzar la sostenibilidad.



Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

2. **Efectividad, eficiencia e impacto:** Apreciación sobre el logro de los resultados/efectos (*outputs* y *outcomes*) y contribución de impacto, respecto al objetivo y resultados previstos. Asimismo, sobre la transversalización de los enfoques de Gobernabilidad, Género y el principio de Gestión de Proyectos Sensible al Contexto/Conflicto.
3. **Coherencia:** Apreciación de la coherencia interna y externa de la implementación del proyecto respecto al contexto del país y las necesidades de las OSC.
4. **Incidencia y sostenibilidad:** Apreciación sobre los beneficios logrados, la incidencia del proyecto y la apropiación de los procesos y resultados generados por el proyecto a nivel de los distintos niveles de gobierno (institucionalización) y de los actores involucrados (agenda de los actores). Asimismo, los desafíos en la sostenibilidad en el contexto actual.
5. **Gestión de conocimiento y comunicación:** Identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas sobre el trabajo bajo enfoque de diálogo colaborativo multiactor y la comunicación para el desarrollo, así como, los avances y la forma de operar de las organizaciones socias del proyecto DAC que implique un aprendizaje para su réplica y transferencia a otros potenciales donantes.
6. **Prospectiva:** Apreciación de la línea de acción piloto que articula/conecta a actores del ámbito de investigación y de innovación a los procesos de diálogo colaborativo multiactor para que definan, diseñen e implementen soluciones innovadoras científicas, tecnológicas y financieras acompañadas de cambios culturales y políticas públicas que contribuyan a hacer efectivo el disfrute de los derechos humanos.

3. Preguntas orientadoras por objetivo²

Objetivo 1: Pertinencia y relevancia

- a) Tomando en cuenta el contexto en el que se desarrolló el proyecto ¿El DAC ha contribuido al fortalecimiento de la cultura democrática y la gobernabilidad? ¿Ha aportado a restituir la confianza entre los actores sociales y los actores institucionales?
- b) ¿Ha sido pertinente con relación a la situación, necesidades y prioridades de las OSC bolivianas en el contexto del país?
- c) ¿El aporte del DAC ha sido relevante para dar respuesta a las necesidades de la población meta?
- d) ¿Cómo se valora la apertura del DAC a nuevas formas de organización social en las convocatorias del Fondo DAC?
- e) ¿Qué recomendaciones darían para fortalecer el aporte de las OSC a la democracia, el desarrollo y el ejercicio efectivo de los derechos humanos?

Objetivo 2: Efectividad (resultados / efectos, impactos) y la eficiencia:

- a) ¿Cuáles son los principales resultados, efectos y contribuciones a impactos?, ¿corresponden a lo planificado?, ¿existen algunos efectos/resultados no planificados positivos o negativos del proyecto, incluidos los efectos en los/as destinatarios/as y otros?

² Los objetivos responden a los criterios de evaluación (DAC-OECD), incluyendo mirada prospectiva de desarrollo. Estas preguntas podrán ser ajustadas y/o priorizada 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.



Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

- b) ¿En qué medida el proyecto ha impulsado el trabajo en redes de colaboración / corresponsabilidad multiactor? ¿Cuál es el nivel de apropiación de este enfoque y forma de trabajo colaborativo desde las OSC y otros actores priorizados por el proyecto?
- c) ¿Cómo han sido implementados los enfoques transversales de género y gobernabilidad?
- d) ¿En qué medida el análisis de contexto y la aplicación del concepto de gestión de proyectos sensible al conflicto (GPSC) del proyecto ayudó a priorizar y/o encaminar las acciones del proyecto?, ¿el proyecto respondió de manera flexible y supo adecuarse a este contexto?
- e) ¿En qué medida el proyecto ha impulsado la innovación en las OSC?
- f) ¿Los temas de desarrollo abordados por las organizaciones seleccionadas del Fondo DAC han sido claves? ¿Recogen y alimentan la agenda pública? ¿En qué nivel del Estado y por qué?
- g) ¿Qué valor agregado destacan del apoyo del DAC al fortalecimiento organizacional de las OSC?
- h) ¿Fue efectiva la comunicación y coordinación del proyecto con las OSC? ¿Fue efectivo el monitoreo y seguimiento?

Objetivo 3: Coherencia

- a) ¿Existe correspondencia entre el objetivo del proyecto y el problema que se pretendía dar respuesta?
- b) ¿Ha sido adecuada la estrategia de implementación para lograr los resultados y objetivos?
- c) ¿Existe coherencia entre los objetivos perseguidos por el proyecto y las prioridades estratégicas de la Cooperación Suiza?
- d) ¿El proyecto ha “ido más allá” en términos de su estrategia, si es así, es coherente con los desafíos del contexto?

Objetivo 4: Incidencia y sostenibilidad

- a) ¿En qué medida los proyectos implementados por las OSC han logrado incidir en la agenda institucional de los distintos niveles de gobierno y en las agendas de la sociedad?, (ejemplificar con casos concretos).
- b) ¿En qué medida los efectos y resultados del proyecto son sostenibles y replicables?
- c) ¿Se prevé que se mantengan los efectos positivos generados tras la finalización del proyecto?
- d) Identificación de los mejores actores por el anclaje de las mejores prácticas y de las lecciones aprendidas.
- e) ¿Qué se puede aprender de los casos menos positivos y de situaciones con actores difíciles apoyados por el DAC?
- f) ¿En qué medida las OSC seleccionadas por el Fondo DAC están aplicando las capacidades adquiridas gracias al apoyo organizacional? (ejemplificar con casos concretos).
- g) ¿Los proyectos de asuntos clave del desarrollo de las OSC implementados con el apoyo del DAC han tenido continuidad? ¿Por qué razones sí y por qué razones no?
- h) Efectos positivos y negativos no planificados

Objetivo 5: Gestión de conocimiento y comunicación.

- a) ¿Qué aprendizajes, hallazgos, procesos y herramientas pueden ser relevantes y pertinentes para las OSC socias del proyecto, donantes y para la sede de la COSUDE?



Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

- b) ¿Qué mecanismos de trabajo con las OSC socias del proyecto y donantes que trabajan la temática podrían ser efectivos para su socialización bajo la lógica de *phasing over*?
- c) ¿Qué importancia tiene la visibilidad pública de los procesos impulsados por el proyecto?
- d) ¿Cómo se valora el enfoque y las acciones de comunicación para el desarrollo del proyecto?

Objetivo 6: Prospectiva.

- a) ¿Cuál es la pertinencia y valoración del vínculo diálogo democrático e innovaciones científicas, tecnológicas y financieras (CTF)?
- b) ¿Cuál la pertinencia y valoración de incluir a empresas sociales?
- c) ¿Qué desafíos enfrenta el proyecto hacia el futuro?
- d) ¿Qué recomendaciones propondría al proyecto DAC para una posible continuidad bajo la lógica de *phasing over* hacia otros donantes?

4. Pautas metodológicas y tiempo de la consultoría

La evaluación externa se realizará sobre la base de revisión de documentos (30%), de entrevistas a instituciones y personas relacionadas con diferentes actores del Proyecto y de los implementadores (40%), y visitas de campo (30%). Los/as proponentes deberán prever la realización de al menos cinco visitas de campo en alguno de los departamentos del país: 1 proyecto de Redes Circunstanciales; 1 proyectos de Colectivos Ciudadanos; 1 proyecto de la línea diálogo democrático e innovaciones científicas, tecnológicas y financieras y 2 proyectos de ONG / Fundaciones.

La metodología será consensuada con la COSUDE con base a la propuesta del equipo consultor y será incluida en el *inception report*.

El tiempo previsto para esta consultoría es de máximo 30 días calendario.

5. Modalidad de contratación - equipo consultor

La modalidad de consultoría es por producto y se desarrollará en sus propias instalaciones. La evaluación será mandatada por COSUDE y por ende el equipo consultor será únicamente responsable frente al mandatario.

Se realizará una invitación directa en Bolivia a personas con potencial y capacidad para conformar un equipo evaluador.

El equipo estará compuesto por al menos 2 personas (una mujer y un hombre). Una/o de los consultores principales asumirá la tarea de coordinación con la COSUDE. El equipo consultor se encargará de la presentación de los informes de inicio, intermedio y final a la COSUDE y a SOLIDAR SUIZA, así como a las contrapartes priorizadas por COSUDE (decisión con base al contexto del país).

6. Perfil del equipo consultor

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



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

- Formación profesional en ciencias sociales y económicas.
- Mínimo 10 años de experiencia en evaluación de proyectos y manejo de criterios de evaluación de la OECD.
- Experiencia de al menos 8 años en enfoques programáticos, en el marco de programas y proyectos del área de gobernabilidad financiados por la Cooperación Internacional.
- Muy buen conocimiento integral del contexto boliviano.
- Muy buen conocimiento del entorno y el trabajo de las OSC.
- Experiencia probada en temas de gobernabilidad.
- Muy buen conocimiento en gestión de conocimiento.
- Buen conocimiento de las transversales de gobernabilidad y género del principio de gestión de proyectos sensible al conflicto y vínculo con interculturalidad.
- Capacidad analítica, de sistematización y redacción de informes técnicos con sensibilidad política.

7. Tareas principales del equipo de evaluación:

- Elaboración y presentación del plan de trabajo.
- Revisión de documentación, informes, planes y otros documentos relevantes.
- Elaboración del informe inicial (*inception report*) y presentación del mismo (*Briefing*).
- Coordinación y realización de reuniones con actores claves.
- Entrevistas con contrapartes priorizadas y visitas de campo programadas por el proyecto.
- Sistematización de la información.
- Elaboración y presentación de informe preliminar (*Debriefing*).
- Elaboración del informe final a la COSUDE.

8. Productos:

- Metodología y Plan de trabajo acordado con COSUDE.
- Inception report?
- Informe “preliminar” de máximo 20 páginas, que incluye resumen ejecutivo de 3 páginas, entregado una semana después de la misión. En primera instancia el informe será revisado por el/la responsable del proyecto DAC en COSUDE, en coordinación con su inmediato superior y los implementadores del proyecto de Solidar Suiza.
- Informe “final” de máximo 25 páginas (fuera de anexos esenciales³), máximo una semana con base a las recomendaciones por escrito del informe preliminar y las presentaciones, según formato establecido por COSUDE (ver anexo 1).
- Un informe ejecutivo de 5 páginas con conclusiones esenciales y recomendaciones + anexo(s), si se requiere, para ser socializado con contrapartes del proyecto.
- Presentación de power point –ppt- ajustada según informe final.

9. Informes y cronograma de trabajo preliminar

³ Los anexos deberán ser priorizados y tener un máximo de 10 páginas fuera de los TDRs y la presentación en power point final.



Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

En Bolivia habrá una reunión de *briefing* inicial con base al Informe de Inicio (*inception report*) con la COSUDE y SOLIDAR SUIZA, y otra reunión de *Debriefing* al final de las dos primeras semanas de

evaluación in situ (visita de campo y entrevistas) con personal responsable y su inmediato superior de COSUDE y SOLIDAR SUIZA, en el que se presentará los principales resultados y hallazgos de esta etapa.

La misión se organizará bajo el liderazgo de la persona coordinadora del equipo consultor, la cual será responsable de la realización de las actividades acordadas y la entrega y presentación oportuna de los informes. La revisión de documentación se llevará a cabo en la primera quincena luego de la firma del contrato y la evaluación en campo tendrá lugar a partir de la segunda quincena. Se abre la posibilidad de tener algunas entrevistas por vía virtual, en función al contexto y disponibilidad de las autoridades contrapartes. La consultoría se dará por finalizada contra entrega del informe final, aprobado por la COSUDE.

El cronograma definitivo y la logística serán coordinados con la COSUDE.

Cronograma preliminar

Actividad	Sept 2023	Oct 2023
Metodología y Plan de trabajo		
Revisión de los documentos claves		
Reuniones virtuales y/o presenciales de aclaración (si necesario)		
Informe de inicio (<i>inception report</i>): enfoque de trabajo, diseño, recolección complementaria de información metodología, etc.)		
Briefing inicial a nivel técnico		
Reuniones con contrapartes + Visitas de Campo		
Preparación del informe preliminar		
Debriefing preliminar con COSUDE e implementadores (resultados preliminares de la evaluación)		
Present. Informe final y recepción de comentarios COSUDE y contrapartes priorizadas.		
Ajustes finales y entrega del informe final		

10. Actores/entrevistas (mínimo)

- COSUDE
 - a. Edita Vokral, Embajadora de Suiza en Bolivia
 - b. Ueli Mauderli, Jefe de la Cooperación Suiza en Bolivia
 - c. Joëlle Meier, Colaboradora de Programa de la Cooperación Suiza en Bolivia.
- ASDI
 - a. Rebeca Borda, Oficial de Programas Igualdad y Derechos Humanos
- Solidar Suiza
 - a. Martín Pérez, Coordinador Solidar Suiza.



Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

b. Gladys Ayaviri, Administradora Solidar Suiza

- Proyecto Diálogo y Apoyo Colaborativo
 - a. José Luis España Cuellar, Director Proyecto DAC
 - b. Karim Gomez, Responsable de Planificación y Monitoreo
 - c. Guimer Zambrana, Responsable de Comunicación,
 - d. Marcia Apaza, Administradora.
- OSC socias del proyecto DAC
 - a. Directores y responsables de proyectos de ACD y FO de OSC socias DAC
- Destinatarios/as de proyectos de ACD de OSC socias DAC.

Las visitas de campo y entrevistas se llevarán a cabo con base a una muestra según programa coordinado con COSUDE.

11. Documentos mínimos a revisar:

- COSUDE, Estrategia de Cooperación Bolivia, 2018 – 2021 y programa de salida 2022 - 2024.
- Documento inicial de proyecto DAC (PRODOC) que incluye marco lógico y presupuesto.
- Documento de proyecto DAC (PRODOC) alianza Suiza – Suecia, incluye marco lógico y presupuesto.
- Documento de autoevaluación proyecto DAC.
- Informes de progreso, semestrales y anuales y sus correspondientes Management Response.
- Informes de proyectos de ACD y FO de OSC socias del DAC con base a muestra seleccionada.
- Otros documentos sintéticos priorizados por la Solidar Suiza
- Portal web <https://dac.solidar-suiza.org.bo/>

12. Contenido y plazo de entrega de la propuesta

El equipo evaluador deberá presentar una propuesta clara y concisa de máx. 5 páginas:

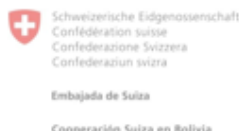
- **Propuesta técnica:** metodología inicial (2 pág.), complementación si hubiere (1 pág.), plan de trabajo preliminar (1 pág.).
- **Propuesta económica:** La propuesta deberá ser realizada en Bs. (1 página). Debe incluir: i) Honorarios por consultor/a (costo por día), ii) gastos de viajes y iii) otros según corresponda. Según normativa nacional boliviana, se requerirá la presentación de factura por el monto de la consultoría y pago a AFP.
- **Anexo.** CV resumido de cada miembro del equipo consultor (1 a 2 páginas c/u como máximo).
- **Plazo.** La propuesta deberá ser enviada hasta las 17:00 horas del lunes 11 de septiembre de 2023 a los correos electrónicos: joelle.meier@eda.admin.ch y jlespana@solidar-suiza.org.bo
- **Complementaciones** (si hubiere). En la propuesta se abre la posibilidad de proposición de elementos complementarios sobre alcance del trabajo, sensibilidad política, otro elemento pertinente para el presente trabajo de consultoría.



13. Criterios de evaluación

Las propuestas serán evaluadas según los siguientes criterios:

- a. Propuesta técnica – metodológica inicial (35%)
- b. Perfil y experiencia del equipo evaluador (35%)
- c. Propuesta económica (20%)
- d. Independencia (sin sesgo político) y reconocimiento de los miembros de equipo consultor (10%)



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 25 páginas, muy ejecutivo y redactado de manera clara y directa.

Contenido

- ✓ Carátula con información de título y fecha y logo de la Cooperación Suiza.
- ✓ Índice
- ✓ Resumen ejecutivo de 2 páginas.
- ✓ Documento principal de hasta 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 con la COSUDE.

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 con los anexos mínimos tanto en físico como en archivo digital. En caso de haber desarrollado otros anexos adicionales y/o base de datos, éstos serán entregados de manera separada en formato digital correspondiente, ej. Excel, pdf, otro.



Contacto:

Marco Antonio Villarroel Peña
Gerente de Programas y Proyectos GERENSSA
marco.gerenssa@gmail.com | Cel: 796 77263
www.gerenssa.com

Dirección:

Calle Pinilla esq. Av. 6 de agosto N° 274
Edif. Pinilla – Piso 4. Zona San Jorge - La Paz, Bolivia
info@gerenssa.com