

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA EL
DESARROLLO



PROYECTO DE INNOVACIÓN PROFESIONAL

PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS
CONJUNTOS

Postulante: Max Lenin Chávez Luna

La Paz – Bolivia
Abril de 2012

RESUMEN

Este proyecto de innovación profesional contribuye a la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de la ayuda para el desarrollo dirigida a Bolivia, para ello, desarrolló un innovador Plan de Monitoreo y Evaluación que fue aplicado en cuatro Programas Conjuntos, herramienta que fortaleció la Gestión para Resultados de Desarrollo de las instituciones estatales involucradas. Metodológicamente, el desarrollo de este plan implicó: entender el entorno, crear, refinar, validar y finalizar una propuesta, y finalmente, gestionar el conocimiento. Las actividades logradas fueron: reconstruir la línea de base, construir indicadores de efecto e impacto y medir sus avances, identificar lecciones aprendidas, sistematizar buenas prácticas, transferir la experiencia, y fortalecer las capacidades de los involucrados. Estos objetivos incluyeron desafiantes requisitos operativos, políticos, y financieros que fueron absueltos transversalmente. El producto logrado apoyó a que los programas conjuntos tomen decisiones basadas en evidencia. El efecto alcanzado contribuyó a incrementar el desempeño de las instituciones involucradas, y a promocionar la interinstitucionalidad y la multisectorialidad de sus acciones en monitoreo y evaluación. En el largo plazo, de acuerdo a su teoría del cambio, este Plan de Monitoreo y Evaluación apoyará a un desarrollo sostenible, equitativo e inclusivo, contribuyendo así al impacto planificado.

CONTENIDO

RESUMEN.....	2
Índice de cuadros y figuras	5
Índice de anexos.....	6
Abreviaturas	7
Definiciones	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
1. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	12
1.1 Objetivos de Desarrollo del Milenio	12
1.2 Declaración de Paris Sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.....	13
1.3 Programa de Acción de Accra	15
1.4 Marco de Asistencia de Naciones Unidas para Desarrollo en Bolivia 2008 - 2012.....	16
1.5 Experiencias conjuntas de monitoreo y evaluación en Bolivia	17
1.6 Unidos en la Acción.....	17
1.7 Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.....	19
2. PROBLEMA DETECTADO	25
2.1 Gestión para Resultados en Bolivia	25
2.2 Planteamiento del problema	26
2.3 Línea de base del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas	27
2.4 Formulación del problema	28
3. JUSTIFICACIÓN	28
3.1 Aportes del proyecto	28
3.2 Por qué	31
3.3 Para qué.....	31
3.4 Relevancia teórica	32
3.5 Relevancia metodológica	33
4. OBJETIVOS.....	34
4.1 Actividades	35
4.2 Producto.....	36

4.3 Efecto	37
4.4 Impacto.....	38
4.5 Teoría del cambio	38
5. MÉTODO	39
5.1 Entender el entorno	40
5.2 Crear la propuesta	41
5.3 Refinar la propuesta inicial	42
5.4 Validar la propuesta desarrollada	43
5.5 Finalizar la propuesta.....	43
5.6 Gestionar el conocimiento	43
5.7 Enfoque.....	45
5.8 Tipo	45
5.9 Técnicas e instrumentos	45
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	46
6. FUNDAMENTO TEÓRICO	46
6.1 Gestión para Resultados de Desarrollo	46
7. MEDIDA DE GESTIÓN PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA	48
7.1 Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas.....	48
7.2 Indicadores del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas	49
7.3 Herramientas para la aplicación del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas....	63
7.4 Roles y responsabilidades	63
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	64
8. RESULTADOS	64
8.1 Actividades y producto	64
8.2 Efecto e impacto	64
9. CONCLUSIONES	65
9.1 Nuevos conocimientos	65
9.2 Lecciones aprendidas.....	65
ANEXOS.....	67
BIBLIOGRAFÍA	79

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO 1. ACTIVIDADES DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS	35
CUADRO 2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS	36
CUADRO 3. CAMBIOS INSTITUCIONALES A LOS QUE CONTRIBUYE EL EFECTO	37
CUADRO 4. CAMBIOS A LOS QUE CONTRIBUYE EL IMPACTO	38
CUADRO 5. INDICADORES MÍNIMOS (CHECK LIST)	53
CUADRO 6. INDICADORES DE ALINEACIÓN Y RESPONSABILIDAD MUTUA	55
CUADRO 7. INDICADORES INTERAGENCIALIDAD DEL F-ODM	57
CUADRO 8. INDICADORES DE UNIDOS EN LA ACCIÓN DEL F-ODM	57
CUADRO 9. EJEMPLOS DE VINCULACIÓN ENTRE INDICADORES DEL F-ODM E INDICADORES DE LOS PC	58
CUADRO 10. RESULTADOS DEL MANUD Y ODM A LOS QUE CONTRIBUYEN LOS PROGRAMAS CONJUNTOS	59
CUADRO 11. CRITERIOS PARA SELECCIONAR LAS LECCIONES APRENDIDAS DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS	66
FIGURA 1. MARCO INSTITUCIONAL DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS CONJUNTOS	19
FIGURA 2. EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN EN EL F-ODM	22
FIGURA 3. SÍNTESIS DEL PROBLEMA DETECTADO	26
FIGURA 4. JUSTIFICACIONES Y APORTES	34
FIGURA 5. SÍNTESIS DE LA TEORÍA DE CAMBIO DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS	39
FIGURA 6. MÉTODO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS CONJUNTOS	46
FIGURA 7. CICLO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO	47
FIGURA 8. PRINCIPIOS DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO	48
FIGURA 9. INDICADORES DE EFECTO (SÍNTESIS)	62

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. METAS Y OBJETIVOS DEL MILENIO	67
ANEXO 2. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA DECLARACIÓN DE PARIS	70
ANEXO 3. INDICADORES DE LA DECLARACIÓN DE PARIS	70
ANEXO 4. VENTANAS TEMÁTICAS DEL FONDO ODM	71
ANEXO 5. HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA CONJUNTO	71
ANEXO 6. <i>CHECK LIST</i> DE INDICADORES MÍNIMOS DE LA DECLARACIÓN DE PARIS Y DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS CONJUNTOS A ESOS INDICADORES	72
ANEXO 7. INDICADORES DE INTERAGENCIALIDAD	73
ANEXO 8. CHECK LIST DE LOS PRINCIPIOS UNIDOS EN LA ACCIÓN, DELIVERING AS ONE	74
ANEXO 9. VINCULACIÓN ENTRE INDICADORES TEMÁTICOS DEL FONDO ODM E INDICADORES DE LOS PROGRAMAS CONJUNTOS	75
ANEXO 11. IMPACTOS Y RESULTADOS DEL MARCO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO DE BOLIVIA (MANUD) 2008-2012	77
ANEXO 11. SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN CASCADA DE LOS PROGRAMAS CONJUNTOS DEL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM	78

ABREVIATURAS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CDN	Comité Directivo Nacional
CGP	Comité de Gestión de País
DaO	Unidos en la Acción, por sus siglas en inglés, <i>Delivering as One</i>
DP	Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo
F-ODM	Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio
GpRD	Gestión para Resultados de Desarrollo
GruS	Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia
MANUD	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para Desarrollo de Bolivia 2008-2012
MPD	Ministerio de Planificación del Desarrollo
M&E	Monitoreo y Evaluación
NU	Naciones Unidas
OCR	Oficina de la Coordinadora Residente
ODM	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAA	Programa de Acción de Accra
PC	Programa Conjunto
PM&E	Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas / Plan de Monitoreo y Evaluación de Programas Conjuntos
PND	Plan Nacional de Desarrollo: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien 2006-2010
SMART	Específico, Medible, Asequible, Confiable, y de Tiempo limitado
SNU	Sistema de Naciones Unidas
UAP	Unidad de Análisis de País
UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo

DEFINICIONES ¹

- Actividad.** Las actividades describen las acciones que se necesitan para obtener los productos planteados. Son la coordinación, la asistencia técnica y las labores de formación organizadas y ejecutadas por el personal del proyecto.*
- Atribución.** Imputación de un vínculo causal entre cambios observados (o que se espera observar) y una intervención específica.
- Buena práctica.** Acciones que han contribuido notablemente en el avance hacia los resultados planificados.
- Declaración de Paris.** Señala la necesidad de incrementar la eficacia de la ayuda al desarrollo para reducir la pobreza y la desigualdad.
- Desempeño.** Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.
- Efecto.** Cambio intencionado o real en las condiciones de desarrollo que las intervenciones buscan apoyar. Resultado de desarrollo a medio plazo obtenido mediante la entrega de productos y las contribuciones de varios asociados y no asociados. Normalmente relacionado con cambios en el desempeño institucional o el comportamiento de individuos o grupos.*
- Enseñanzas aprendidas.** Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias.
- Estrategia de salida.** Conjunto de actividades planificado y sistemático un que un cooperante se compromete a garantizar para que los impactos de un programa y las actividades pertinentes continúen después de que el programa se cierra.
- Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio.** Es un mecanismo de cooperación que tiene como objetivo apoyar el logro de los ODM y su apropiación en el nivel nacional, así como apoyar la Reforma de NU.
- GÉNERO.** Programa Conjunto, Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia.
- Gestión para Resultados de Desarrollo.** Estrategia de gestión pública que implica tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. Está orientado hacia el entorno externo, donde los resultados importantes deben ser mayores para, las instituciones socias y los beneficiarios.
- Impacto.** Es un cambio intencionado o real en el desarrollo humano medido en términos de bienestar de las personas. El impacto generalmente capta cambios en la vida de la gente.*
- Interinstitucionalidad.** Es una forma de incrementar fortalezas en el orden institucional, metodológico o instrumental, pero fundamentalmente, como una opción para

¹ Las definiciones fueron extractadas de la guía: *Evaluation and Aid Effectiveness. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management.* Paris France, Development Assistance Committee, 2010.

* Estas definiciones provienen de: *Handbook of Planning, Monitoring and Assessment of Development Results.* New York USA, United Nations Development Programme, 2009.

hacer más potentes los procesos y resultados logrados entre diversas instituciones. Se trata no sólo de sumar esfuerzos entre ellas; sino también, de lograr una combinación de diversas potencialidades para enfrentar situaciones que difícilmente podrían ser resueltas con una mirada y estrategia únicas.

ISAN. Programa Conjunto Fortalecimiento de la Capacidad de Respuesta Local para la Ejecución Intersectorial del Programa Multisectorial de Desnutrición Cero.

Multisectorialidad. Estrategia de intervención conjunta y coordinada de las organizaciones de diversos sectores para el logro de un objetivo común utilizando la participación y la concertación para la toma de decisiones.

Nivel de análisis del país. La contribución y el efecto simultáneo inducido por todos los programas conjuntos sobre las prioridades de desarrollo nacional, así como los derivados de su acción combinada en un contexto específico de país.

Objetivos de Desarrollo del Milenio. Ocho propósitos de desarrollo humano establecidos en el año 2000, que 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir el año 2015.

PAZ. Programa Conjunto Prevención Integral y Transformación Constructiva de Conflictos Sociales.

Pertinente. Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.

Producto. Resultado de desarrollo a corto plazo generado por los proyectos y otras actividades. Se debe alcanzar con los recursos suministrados y dentro de un plazo específico (normalmente menos de cinco años).*

Programa Conjunto. Grupo de iniciativas que involucran a dos o más agencias del Sistema de Naciones Unidas. Estas iniciativas tienen plan de trabajo y presupuesto comunes, que forman parte de un documento de Programa Conjunto que detalla las responsabilidades de los participantes en la coordinación y gestión de las actividades.

Resultado. Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo.

SECTOR PRIVADO. Programa Conjunto Integración de Productores Andinos indígenas a Nuevas Cadenas de Valor Nacionales y Mundiales.

Unidos en la Acción - *Delivering as One*. Enfoque de gestión que busca que las operaciones de desarrollo de la ONU sean más estratégicas y su experiencia más efectiva, utilizando simultáneamente todo el Sistema de Naciones Unidas, y creando sinergias.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de innovación profesional está relacionado con los tres principales compromisos suscritos entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la cooperación internacional. Primero, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) desarrollados para revitalizar la cooperación internacional destinada a los países menos desarrollados y a combatir la pobreza extrema. Después, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (DP) realizada para incrementar significativamente la eficacia de la ayuda para reducir la pobreza y la desigualdad. Finalmente, el Programa de Acción de Accra (PAA), implementado para exhortar a los donantes y los países a centrarse en la obtención de resultados, y ser más responsables y transparentes con estos resultados. Además, este proyecto de innovación analiza el enfoque de gestión denominado Unidos en la Acción (DaO por sus iniciales en inglés) que está siendo validado por Sistema de Naciones Unidas (SNU) para hacer que las operaciones de desarrollo de este organismo multilateral sean más estratégicas, y que su experiencia sea más efectiva para ayudar a los países en desarrollo a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y para reducir la pobreza.

El fundamento teórico de este proyecto de innovación está dado por la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) de las estrategias de gestión pública, que implica la toma de decisiones basadas en información sólida, acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en una sociedad, y traslada el foco de atención desde los insumos hasta los resultados. Este proyecto de innovación aborda la gestión simultánea de cuatro programas conjuntos implementados en Bolivia por el Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM), que es un mecanismo de cooperación internacional del Gobierno de España implementado a nivel global por el Sistema de Naciones Unidas para apoyar el logro de los ODM, y para fortalecer su apropiación nacional.

El Capítulo I expone los aspectos metodológicos de este proyecto de innovación profesional. Asimismo, aborda los antecedentes que unifican los componentes de este trabajo: los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de París, el Programa de Acción de Accra, el enfoque Unidos en la Acción, la Gestión para Resultados de Desarrollo, el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Bolivia. Más atrás, este capítulo describe: el planteamiento y la formulación del problema, la justificación del proyecto de innovación y sus aportes; así como, el por qué, el para qué, las relevancias teórica y metodológica, y sus objetivos en los niveles de: actividad, producto, efecto, e impacto. Al final del capítulo I está la metodología y su enfoque; es decir, el tipo y diseño del método, y los instrumentos y técnicas de investigación.

El Capítulo II detalla el desarrollo del trabajo realizado, describe el fundamento teórico de este proyecto de innovación, analiza el desarrollo del Plan de Monitoreo y Evaluación de programas conjuntos que también es denominado Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas,² sus objetivos, e indicadores. Posteriormente, plantea la gestión del conocimiento, las herramientas del plan desarrollado, los roles y las responsabilidades, el cronograma, y el presupuesto. Finalmente, el Capítulo III presenta los resultados y las conclusiones de este proyecto de innovación, para ello analiza los cuatro niveles de objetivos y los resultados alcanzados en cada uno de ellos; asimismo, analiza el nuevo conocimiento generado, y a partir de criterios preestablecidos, plantea las buenas prácticas identificadas a lo largo de su implementación.

² A lo largo de este documento se utilizan dos denominaciones para referirse al plan de innovación profesional desarrollado: Plan de Monitoreo y Evaluación de Programas Conjuntos, y Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas. Se utiliza la segunda denominación porque cada uno de los cuatro programas conjuntos implementados en Bolivia aborda exclusivamente un área temática específica: i) Infancia, seguridad alimentaria y nutrición, ii) Igualdad de género y empoderamiento de la mujer, iii) Prevención de conflictos y construcción de paz, y iv) Desarrollo y sector privado. En la nomenclatura del Fondo para el Logro de los ODM cada una de estas áreas temáticas es denominada Ventana.

CAPÍTULO I. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La cooperación internacional para el desarrollo se implementa a partir de acuerdos y principios que norman su implementación. Los acuerdos suscritos por los socios estatales y la cooperación son vinculantes y norman su interacción mutua, Bolivia es signataria de la Declaración del Milenio, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de París, el Plan de Acción de Accra, y el Fondo para el Logro de los ODM.

1.1 OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

En septiembre de 2000, los jefes de Estado y de Gobierno de 147 países, y 42 ministros y jefes de delegación se reunieron en la Asamblea General de las Naciones Unidas para determinar cómo fusionar sus voluntades y cómo manifestar el compromiso para realizar un esfuerzo conjunto que revitalice la cooperación internacional destinada a los países menos desarrollados, y especialmente, a combatir decisivamente la pobreza extrema. En esa oportunidad, se identificaron objetivos que apuntaban a la lucha contra la pobreza y el hambre, la reversión del deterioro ambiental, el mejoramiento de la educación y la salud, y la promoción de la igualdad entre los sexos, entre otros. Además, quedó de manifiesto que, dado que la falta de desarrollo era un problema que atañía y preocupaba al todo el mundo y no solo a los países menos desarrollados, era necesario el establecimiento de una alianza que enriquezca y revitalice la cooperación internacional, haciéndola más adecuada y efectiva.

Los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio, son propósitos de desarrollo humano establecidos en el año 2000, que 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir el año 2015. Estos objetivos son: i) erradicar la pobreza extrema y el hambre, ii) lograr la enseñanza primaria universal, iii) promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, iv) reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años, v) mejorar la salud materna, vi) combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades, vii) garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, y viii) fomentar una alianza mundial para el desarrollo.³ Estos ODM tienen un fuerte sustento en la visión integral derivada de los acuerdos suscritos en las cumbres mundiales de las Naciones Unidas celebradas en la década de los años 90, y forman parte de la Declaración del Milenio de alcance aún más amplio, que propone entre otros temas, el desarrollo de consensos en torno a temas como la paz, la seguridad y el desarme, los Derechos Humanos, la democracia, y el buen gobierno.

³ Véase el Anexo N° 1. METAS Y OBJETIVOS DEL MILENIO.

1.2 DECLARACIÓN DE PARÍS SOBRE LA EFICACIA DE LA AYUDA AL DESARROLLO

En el marco de sus compromisos internacionales, el año 2005, en el Segundo Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, Bolivia junto a 86 países y 26 instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo, suscribió la Declaración de París (DP). Esta declaración señaló la necesidad de incrementar significativamente la eficacia de la ayuda al desarrollo para reducir la pobreza y la desigualdad. Los suscribientes declararon su resolución para emprender acciones de largo alcance *supervisables* con vistas a reformar las formas en las que se suministraba y gestionaba la ayuda. Con el antecedente de la Declaración de Monterrey,⁴ y con la mirada puesta en la Declaración del Milenio y sus ODM, los participantes reconocieron que era necesario: incrementar el volumen de la ayuda y de otros recursos del desarrollo, acrecentar la eficacia de la ayuda al desarrollo, y respaldar el esfuerzo realizado por los países socios reforzando sus gobiernos y mejorando el desempeño del desarrollo.

La Declaración de París reconoció que muchos donantes estaban reduciendo el volumen de la ayuda, y que la eficacia de la ayuda debería aumentar para mejorar el desempeño del desarrollo. Una serie de acciones fueron identificadas para su aplicación por los países socios y por los donantes como compromisos de cooperación que deberían ser interpretados a la luz de la situación específica de cada país. Fueron 56 los compromisos de asociación acordados que se organizan en torno a cinco principios fundamentales de la Declaración de París: Apropiación, Alineación, Armonización, Gestión orientada a resultados y, Responsabilidad mutua.⁵ Asimismo, para medir el progreso de las acciones acordadas en la Declaración de París, se acordaron metas para el año 2010, y se establecieron doce indicadores.⁶

En el contexto regional, en el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones, aprobaron la Decisión 726, que en su artículo 1 ratificó "La adhesión de la Comunidad Andina a la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo".⁷

1.2.1 DECLARACIÓN DE PARÍS EN BOLIVIA

El actual gobierno asumió la administración del Estado Plurinacional de Bolivia el año 2006, y presentó su estrategia nacional de desarrollo denominada Plan Nacional de Desarrollo Bolivia

⁴ El Consenso de Monterrey es el resultado de la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo del año 2002 organizado por las NU en Monterrey, México. Además de las delegaciones gubernamentales participaron las NU, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio, y delegados de organismos privados y civiles. Fue la primera conferencia en cual se discutió el financiamiento para el desarrollo.

⁵ Véase el Anexo N° 2. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS.

⁶ Véase el Anexo N° 3. INDICADORES DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS.

⁷ Decimosexta Reunión Extraordinaria del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores. Decisión 726, Lima, Perú, Comunidad Andina de Naciones, 2009.

Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien 2006-2010 (PND) para el cual el financiamiento externo era trascendental. El Decreto Supremo 29272 del año 2007 tuvo la finalidad de orientar y coordinar el desarrollo del país en los procesos de planificación sectorial, territorial e institucional, y estableció que “los recursos provenientes de la cooperación internacional se canalizarán de acuerdo a los lineamientos estratégicos del PND”. Asimismo, este Decreto Supremo estableció que los recursos financieros y no financieros a través de créditos y donaciones otorgadas por gobiernos, agencias bilaterales y organismos multilaterales deberían ser asignados a instancias públicas, y que deberían estar alineados con las políticas, programas y proyectos que contribuyan a los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia.⁸

El año 2006 se realizó en Santa Cruz, Bolivia, el Foro Regional de Alineamiento y Armonización para América Latina y El Caribe denominado Ejerciendo Liderazgo para Acelerar los Cambios, reunión a la que asistieron veinte países, cinco donantes y cinco organismos internacionales de desarrollo. Este evento permitió conocer los avances en armonización y alineamiento de varios países de América Latina y El Caribe, y resaltó la importancia de desarrollar una política de cooperación que integre los esfuerzos para mejorar la efectividad y el impacto de la asistencia oficial para el desarrollo. Los compromisos alcanzados en Santa Cruz dieron cuenta de la necesidad de continuar programando e implementando acciones concretas de armonización y alineamiento, acompañadas de mecanismos conjuntos de seguimiento y monitoreo basados en resultados.⁹

En representación del Gobierno plurinacional, el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), del Ministerio de Planificación del Desarrollo de Bolivia, señaló “La Declaración de París ha sido asumida por el gobierno”, y el enfoque de la Declaración de París es coherente con los principios expresados en el Plan Nacional de Desarrollo.¹⁰ Además, Bolivia es parte de un grupo de diez países voluntarios que evalúan la aplicación de la Declaración de París para valorar los cambios en la cooperación y en el gobierno a partir de la suscripción de esta declaración.

⁸ Para lograr que el financiamiento externo responda al enfoque programático del Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia 2006-2010 se estableció un Mecanismo de Coordinación Gobierno-Cooperación Internacional, bajo el cual se alinearon los recursos de financiamiento externo del PND, a través del liderazgo del Ministerio de Planificación del Desarrollo que coordinó y consolidó carpetas sectoriales. En el año 2007, mediante sub mesas de negociación de las cuatro bolivias (digna, soberana, productiva y democrática) autoridades de 26 sectores del Estado Plurinacional de Bolivia negociaron con la cooperación internacional el financiamiento del PND 2006 - 2010.

⁹ Declaración de Santa Cruz de la Sierra. Santa Cruz de la Sierra, República de Bolivia, 2004.

¹⁰ Evaluación Nacional de la Segunda Fase de la Declaración de París. La Paz, Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, 2010.

1.3 PROGRAMA DE ACCIÓN DE ACCRA

Con el objetivo de acelerar y profundizar la aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda, los ministros de países en desarrollo y los países donantes responsables de la promoción del desarrollo, junto con los directores de instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo, suscribieron la Declaración en Accra, Ghana, el año 2008. El Programa de Acción de Accra (PAA) tuvo el objetivo de acelerar y profundizar la aplicación de la Declaración de París, para lograrlo exhortó a los donantes y los países en desarrollo a centrarse en la obtención de resultados, y ser más responsables y transparentes con sus resultados hacia el público. De acuerdo con el PAA los países en desarrollo deberían trabajar para fortalecer la calidad del diseño de sus políticas, su implementación, y su evaluación a través de la mejora de sus sistemas de información. Asimismo, estableció que los países en desarrollo deberían trabajar con los donantes para desarrollar instrumentos rentables de gestión de resultados para evaluar y ajustar el impacto de las políticas de desarrollo, y coordinar mejor los sistemas de información, incluyendo los sistemas estadísticos nacionales, y finalmente pidió que se refuercen los incentivos para mejorar la eficacia de la ayuda.

El Programa de Acción de Accra puntualizó que los socios nacionales y la cooperación estaban ante una oportunidad excepcional; asimismo, reconoció que si bien se progresaba, el avance no era suficiente y anunció que tomaría medidas para acelerar el progreso. Basado en datos empíricos recolectados durante la evaluación de la Primera Fase de la Declaración de París en el año 2006, el Programa de Acción de Accra anunció que la cooperación y los socios nacionales deberían abordar tres desafíos primordiales para acelerar el progreso de la eficacia de la ayuda: i) la identificación del país, ii) la construcción de asociaciones más eficaces e inclusivas, y iii) el logro de resultados de desarrollo, que incluía una abierta rendición de cuentas por esos resultados. Los declarantes del Programa de Acción de Accra señalaron que si no abordaban esos obstáculos para la acelerar el progreso, no llegarían a cumplir sus compromisos, y perderían la oportunidad para mejorar la vida de las personas más vulnerables del mundo. Los firmantes de esta declaración se comprometieron a: concentrarse en lograr resultados, aumentar el nivel de transparencia y rendición de cuentas ante sus públicos, seguir cambiando el carácter de la condicionalidad para respaldar la identificación del país, e incrementar la previsibilidad a mediano plazo de los flujos de ayuda.

Para contribuir al logro de resultados de desarrollo que incluyan una abierta rendición de cuentas, los suscribientes de la Declaración de Acción de Accra reconocieron que los ciudadanos y los contribuyentes de todos los países esperaban ver resultados tangibles de las iniciativas de desarrollo, y se comprometieron a demostrar que sus acciones conlleven efectos positivos sobre la vida de las personas, y a rendir cuentas ante ellos mismos, y ante sus respectivos parlamentos y órganos de gobierno.

El Programa de Acción de Accra precisó que el fortalecimiento de la identificación del país respecto del desarrollo implicaba: ampliar el diálogo sobre políticas para el desarrollo a nivel nacional, fortalecer a los países en desarrollo su capacidad para dirigir y gestionar el desarrollo, y fortalecer, y utilizar los sistemas de los países en desarrollo tanto como sea posible. Para la construcción de asociaciones más eficaces e inclusivas para el desarrollo, el Programa de Acción de Accra se comprometió a reducir la costosa fragmentación de la ayuda, a intensificar la optimización de los recursos de la ayuda, a aceptar con agrado a todos los actores involucrados en el desarrollo y a trabajar con todos ellos, a profundizar su colaboración con las organizaciones de la sociedad civil, y adoptar políticas referidas a la ayuda para países en situación frágil.

1.4 MARCO DE ASISTENCIA DE NACIONES UNIDAS PARA DESARROLLO EN BOLIVIA 2008 - 2012

El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Bolivia 2008 – 2012 (MANUD) es el instrumento que guía la participación del Sistema de las Naciones Unidas en el desarrollo de Bolivia durante su período de vigencia. Su objetivo es que toda la cooperación del Sistema de Naciones Unidas esté alineada con las prioridades nacionales y el Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia 2006-2010 en torno a objetivos y resultados específicos y claramente definidos, que tengan impacto directo en el ejercicio pleno de los Derechos Humanos y en la construcción de una sociedad más justa, incluyente y equitativa.

El Marco de Asistencia 2008-2012 del Sistema de Naciones Unidas se preparó entre los años 2006 y 2007. La preparación de ese Marco de Asistencia fue un proceso de diálogo fructífero y dinámico de los representantes del Gobierno y de NU. Este diálogo fue guiado por grupos temáticos y sectoriales en un proceso de mutuo enriquecimiento que dio los insumos básicos para el Marco de Cooperación, y que también brindó aportes al Plan Nacional de Desarrollo Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien 2006-2010.¹¹ El documento final identificó cinco áreas de impacto: i) gobernabilidad, ii) reducción de la desnutrición, iii) inclusión social, iv) desarrollo productivo, y v) gestión de riesgos.¹²

¹¹ Evaluación Final del Marco de Cooperación para el Desarrollo entre las Naciones Unidas y el Gobierno de Bolivia 2008-2012. La Paz, Bolivia, Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia, 2011.

¹² El Anexo 9: IMPACTOS Y RESULTADOS DEL MARCO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO DE BOLIVIA 2008-2012, muestra la cadena de resultados esperados en sus diferentes niveles.

1.5 EXPERIENCIAS CONJUNTAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN BOLIVIA

El Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia (GruS) nació el año 2006 con el objetivo de “apoyar, en el marco de la Declaración de París, el liderazgo del Gobierno de Bolivia en la coordinación y armonización de la cooperación internacional, para mejorar la efectividad y el alineamiento de ésta al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y de los ODM, facilitando la interlocución y coordinación con las instituciones públicas y privadas y la cooperación internacional.”¹³

Un ejemplo de monitoreo y evaluación conjunto entre el gobierno plurinacional y la cooperación se dio con un grupo de indicadores del Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia 2006-2010 con los que el Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia reorientó y concentró sus estrategias. Posteriormente, en base a indicadores para el seguimiento de resultados en sectores con múltiples financiadores (educación, salud, agua y cuencas) el GruS utilizó indicadores comunes para monitorear resultados, tomar decisiones y apoyar la implementación de políticas conjuntas.

Otro ejemplo de alianza estratégica, voluntad política, y cooperación técnica entre el gobierno y la cooperación internacional, es el Comité Interinstitucional de las Metas de Desarrollo del Milenio, liderado por la Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas (UDAPE), que genera información, análisis, y promueve las políticas orientadas al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y define los lineamientos para el logro de estos objetivos con un enfoque de desarrollo humano.

1.6 UNIDOS EN LA ACCIÓN

Para responder a los desafíos de un mundo cambiante, y para probar cómo las agencias del Sistema de Naciones Unidas pueden proporcionar asistencia para el desarrollo de una manera más coordinada, el año 2007 las Naciones Unidas pusieron en marcha la iniciativa piloto *Delivering as One* (DaO) o Unidos en la Acción. Los objetivos del enfoque DaO son hacer que, en el largo plazo, las operaciones de desarrollo de las NU sean más estratégicas y su experiencia más efectiva, utilizando simultáneamente todo el Sistema de Naciones Unidas, y creando sinergias que aumenten su capacidad para ayudar a los países a alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y contribuyendo a reducir la pobreza.

El enfoque Unidos en la Acción se basa en cuatro principios: i) Un Programa, ii) Un Líder, iii) Un Presupuesto y iv) Una Oficina. El principio Un solo Programa busca reunir a todos los miembros del equipo de Naciones Unidas en cada país, junto con la apropiación de una estrategia

¹³ El GruS está conformado por 16 agencias bilaterales y 7 agencias multilaterales e intergubernamentales de cooperación. Fuente: http://www.grus.org.bo/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=181

nacional que se nutra de la amplia gama de conocimientos especializados de las NU. Según el principio Un Líder, el Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas tiene la facultad, y se espera que proporcione un liderazgo estratégico en todo el proceso de programación. Según el principio Un Presupuesto, el equipo de Naciones Unidas en el país debe acordar, los resultados presupuestados y presentarlos en un marco financiero que muestre los aportes previstos por cada agencia de NU, junto con la fuente de financiamiento. Finalmente, el principio Una Oficina armoniza y simplifica las políticas y procedimientos de compras y contrataciones, lo que reduce los gastos generales.

La iniciativa piloto Unidos en la Acción se basó en la Agenda de la Reforma del Sistema de Naciones Unidas establecida por los estados miembros de esa organización, quienes buscando acelerar el desarrollo de sus países pidieron a Naciones Unidas que se esfuerce para incrementar la coherencia y eficacia de sus operaciones en el campo mediante el establecimiento de oficinas conjuntas. Ocho países piloto¹⁴ acordaron trabajar con Naciones Unidas para capitalizar las fortalezas y ventajas comparativas de los diferentes miembros de las agencias de las Naciones Unidas, y para buscar formas de incrementar su impacto a través de programas más coherentes, que reduzcan los costos de transacción de los gobiernos y los costos generales de las Naciones Unidas. Esos ocho países piloto desarrollaron diferentes modelos para trabajar Unidos en la Acción, analizando cómo NU puede responder mejor a sus diversas necesidades, y apoyándose en las fortalezas de las agencias del Sistema de Naciones Unidas sin importar si tienen o no oficinas en esos países. Este ejercicio ayudó a Naciones Unidas a alinear sus programas y a financiar el desarrollo de una forma más cercana a las prioridades nacionales. De esta manera se fortaleció el liderazgo de los gobiernos y su apropiación, y se garantizó que los gobiernos tengan acceso a la experiencia y los conocimientos de una amplia gama de organizaciones del Sistema de Naciones Unidas para que respondan a sus prioridades nacionales.¹⁵

El año 2008 cuando los cuatro programas conjuntos de Bolivia fueron diseñados, el DaO no era un concepto muy conocido o utilizado por el Sistema de Naciones Unidas en Bolivia. Específicamente, ninguno de los cuatro documentos de los proyectos conjuntos menciona los principios: Un Programa, Un Líder, Un Presupuesto y Una Oficina.

¹⁴ Albania, Cabo Verde, Mozambique, Pakistán, Ruanda, Tanzania, Uruguay y Vietnam.

¹⁵ *The High-Level Panel on System Wide Conference, New York, 2005.*

1.7 FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

El Fondo Para el Logro de los Objetivos Del Milenio (F-ODM) es un mecanismo de cooperación internacional creado el año 2006 por el Gobierno de España y el Sistema de Naciones Unidas. El Fondo tiene como objetivo apoyar el logro de los ODM y su apropiación en el nivel nacional; así como, apoyar la Reforma de las Naciones Unidas, tomando como marco de referencia la Declaración del Milenio y su llamamiento por la libertad, la equidad, la paz y la solidaridad. Inicialmente, los recursos del Fondo ascendían a € 528 millones, pero en septiembre del año 2008 en respuesta a la crisis alimentaria, España contribuyó con otros € 90 millones para seguridad alimentaria y nutrición infantil. El Fondo para el Logro de los ODM apoya ocho *ventanas* o áreas temáticas: i) infancia, seguridad alimentaria y nutrición, ii) igualdad de género y empoderamiento de la mujer, iii) medio ambiente y cambio climático, iv) juventud, empleo y migración, v) gobernabilidad democrática y económica, vi) desarrollo y sector privado, vii) prevención de conflictos y construcción de la paz, y viii) cultura y desarrollo.¹⁶

El Fondo para el Logro de los ODM es la mayor contribución y el mayor fondo creado dentro de las Naciones Unidas para estos propósitos, fue concebido como un mecanismo de cooperación para que a partir de una evaluación positiva, se amplíe a otros donantes, modificando su enfoque o incluyendo instrumentos que se consideren convenientes. La mayor parte de los recursos financieros de este Fondo se dirigen a fomentar asociaciones entre los programas, y las agencias de NU, y los gobiernos nacionales a través de enfoques innovadores para el desarrollo. De este modo, el Fondo ODM se esfuerza por fortalecer la cohesión interinstitucional y la eficacia del desarrollo del Sistema de Naciones Unidas a nivel de país. Al mismo tiempo, la apropiación y el liderazgo nacional son guías y principios rectores del funcionamiento de este Fondo.

1.7.1 PROGRAMAS CONJUNTOS DEL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

Un Programa Conjunto (PC) es un grupo de iniciativas que involucran a dos o más agencias del Sistema de Naciones Unidas. Estas iniciativas tienen planes de trabajo y presupuestos comunes, que forman parte de un documento de programa que detalla las responsabilidades de los participantes en la coordinación y en la gestión de las actividades. Este documento es firmado por las agencias participantes y por sus contrapartes nacionales (socios). Estos programas conjuntos tienden a darse en aquellas áreas donde dos o más agencias del Sistema de NU comparten: resultados de cooperación (de acuerdo a lo estipulado en el Marco de Asistencia de

¹⁶ Véase el Anexo 4. VENTANAS TEMÁTICAS DEL FONDO ODM.

las Naciones Unidas para el Desarrollo)¹⁷, resultados de programa, contrapartes nacionales, o áreas geográficas de intervención.

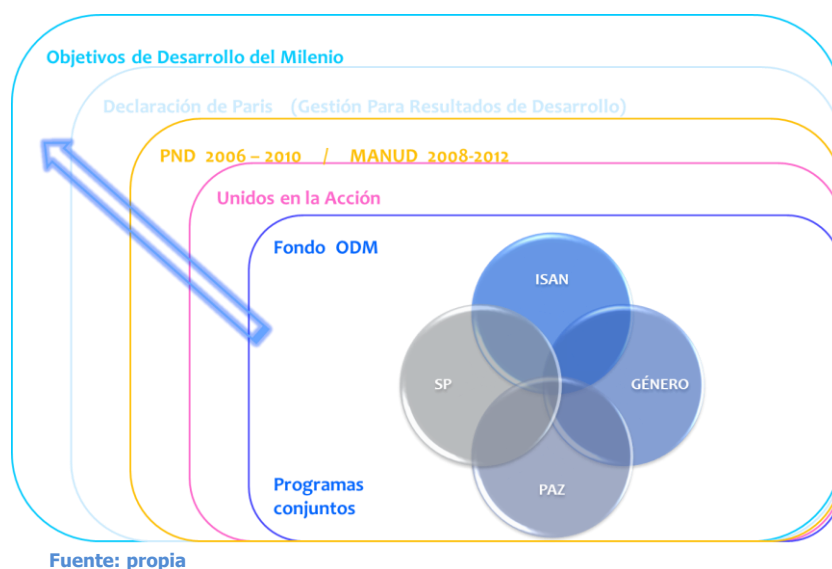
El año 2011 el Fondo para el Logro de los ODM contaba con 128 programas conjuntos en 49 países distribuidos en cinco regiones del mundo: África, Estados Árabes, Asia, Europa del Este y Las Américas. Ese año, Los programas del Fondo para el Logro de los ODM beneficiaban de forma directa o indirecta a más de 20 millones de personas centrándose en los ocho desafíos multidimensionales del desarrollo, y bienes públicos globales descritos en el apartado anterior (1.7) como *ventanas*. En términos de su presencia geográfica, el Fondo para el Logro de los ODM no actúa de acuerdo a las medidas de ingreso de los países; sino, de acuerdo a la existencia de: brechas de desigualdad, limitaciones a los Derechos Humanos, o limitaciones de acceso a oportunidades.

A través de sus programas conjuntos, el Fondo para el Logro de los ODM está acelerando el progreso hacia: el fortalecimiento de las políticas públicas, haciéndolas más sensibles a las necesidades de las mujeres, jóvenes, grupos minoritarios y niños. Al mismo tiempo, este Fondo financia la prueba y la ampliación de programas piloto exitosos, y cataliza innovaciones en las prácticas del desarrollo. Estos programas conjuntos incluyen la participación promedio de seis agencias de Naciones Unidas que apoyan a organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, desde ministerios hasta asociaciones de productores, para garantizar que los procesos de desarrollo sean impulsados y liderados por los socios nacionales locales. Cada programa tiene un presupuesto promedio de los US\$ cinco millones, y una duración máxima de tres años.

El Fondo para el Logro de los ODM tiene tres estrategias complementarias interrelacionadas de: monitoreo y evaluación, gestión del conocimiento, y promoción de las alianzas. Estas estrategias contribuyen a entregar resultados medibles que: impactan positivamente en los ciudadanos y las instituciones, apoyan en la recopilación y el intercambio de experiencias sobre mejores prácticas y experiencias relacionadas con la eficacia de la ayuda, fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas mutua, y apoyan a la integración de los ciudadanos y de la sociedad civil.

¹⁷ UNDAF, por sus siglas en inglés, *United Nations Development Assistance Framework*.

FIGURA 1. MARCO INSTITUCIONAL DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS CONJUNTOS



1.7.2 MONITOREO Y EVALUACIÓN, Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

El monitoreo y la evaluación forman parte del ciclo de los programas conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM, y se ejecutan a lo largo de la existencia de los programas conjuntos. El Fondo ODM define el seguimiento (monitoreo) como un proceso continuo de recolectar y analizar información principalmente sobre indicadores esenciales (a nivel de actividad, producto y efecto) para demostrar el progreso hacia el avance de los resultados esperados. Para el Fondo ODM, el seguimiento es un ejercicio sistemático, orientado por las evidencias y basado en la calidad, donde los indicadores¹⁸ específicos, medibles, asequibles, confiables y de tiempo limitado muestran el progreso significativo de los programas. Según el Fondo para el Logro de los ODM la evaluación es el examen de cualquier intervención del desarrollo, planificada, en curso o completada, con el fin de determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad.

El Fondo para el Logro de los ODM enfatiza la importancia de involucrar a los ciudadanos y a sus organizaciones en los procesos de seguimiento y evaluación de las intervenciones de los programas. Este proceso debería, por un lado, estimular mayores niveles de rendición de cuentas de los programas conjuntos en relación al alcance de sus resultados; así como también, mejorar la apropiación y la sostenibilidad de los programas.

¹⁸ SMART, por sus siglas en inglés: *Specific, Measurable, Achievable, Reliable, and Time bound*.

Debido al diseño en cascada de los programas conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM, los esfuerzos de desarrollo de este Fondo son monitoreados y evaluados simultáneamente por diversos sistemas que se complementan entre sí desde distintos niveles de agregación.¹⁹

A través de la gestión del conocimiento, el Fondo para el Logro de los ODM reúne y sistematiza experiencias generadas por sus programas conjuntos en todo el mundo. Estas actividades permiten, a los equipos de NU en cada país, a los programas y a los socios nacionales, compartir datos, información y conocimiento acumulados durante el proceso de formulación y ejecución de los programas conjuntos. El objetivo de la estrategia de gestión de conocimiento del Fondo ODM es promover las habilidades de los interesados para aplicar enfoques innovadores, y compartir prácticas y destrezas entre los socios. Esta estrategia se basa en tres pilares: i) en el desarrollo de nueve planes de gestión del conocimiento temático dirigidos por agencias de NU, ii) en el funcionamiento de una plataforma de conocimientos electrónica (*Teamworks*), y c) en las alianzas de investigación con instituciones externas al sistema de NU.²⁰

1.7.3 NIVELES DE INFORMACIÓN DEL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

El Fondo para el Logro de los ODM considera cuatro niveles de información o unidades de análisis derivados de su diseño y su estructura. Cada unidad de análisis se construye sobre los resultados de las anteriores para ofrecer una visión completa y coherente del progreso y del impacto del Fondo para el Logro de los ODM.

1^o *El nivel de análisis del Programa Conjunto.* Analiza los impactos y la contribución que un Programa Conjunto tiene sobre las poblaciones/instituciones meta a las que está dirigido. Es el elemento de referencia del sistema de monitoreo y evaluación: la mayor parte de la información, evidencias, conclusiones y hallazgos están basados en esta unidad de análisis. El análisis del Programa no pretende ser una recopilación de actividades y resultados de los diferentes actores sino un panorama completo de sí mismo, lo cual es más que la suma de sus partes. El equipo de ejecución del Programa Conjunto tiene la responsabilidad de medir el cambio inducido por su Programa sobre/por los ciudadanos, instituciones y otros actores relevantes.

2^{do} *El nivel de análisis del país.* Cuando un país tiene más de un Programa Conjunto, se considera la contribución y el efecto simultáneo inducidos por todos los Programas sobre las

¹⁹ Véase el Anexo 10. Sistemas de Monitoreo y Evaluación en Cascada de los Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM.

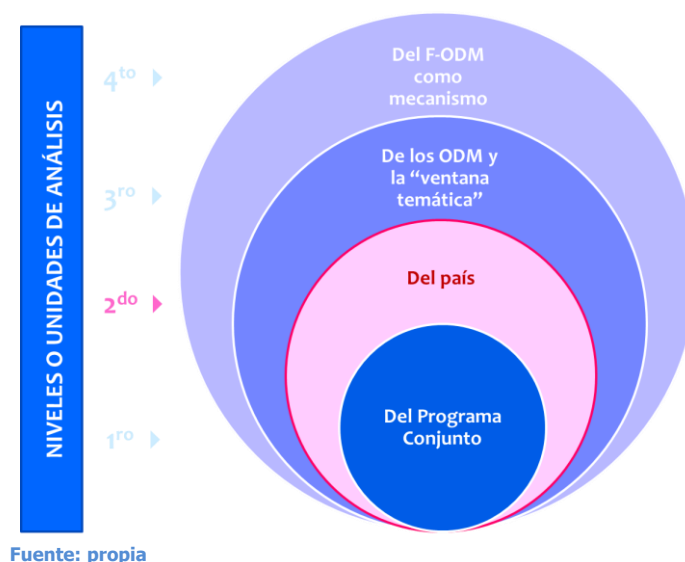
²⁰ *Implementation Guidelines for MDG Achievement Fund Joint Programmes.* New York, Millennium Development Goal Achievement Fund Secretariat, 2011.

prioridades de desarrollo nacional, así como los efectos derivados de su acción combinada en un contexto específico de país.

- 3^o *El nivel de análisis de los ODM y la ventana temática.* Analizan la contribución y el efecto inducido de los programas conjuntos en las ocho áreas temáticas denominadas ventanas y sus contribuciones hacia el logro de los ODM a nivel nacional.
- 4^o *El Fondo para el Logro de los ODM como mecanismo.* Consiste en una síntesis sistemática y rigurosa de las tres unidades arriba mencionadas en dos evaluaciones integrales basadas en evidencia, una intermedia y otra final.²¹

La función de monitoreo y evaluación de un Programa Conjunto incluye diversas herramientas que están a disposición de los socios del programa para realizar el seguimiento y la evaluación.²² Si bien el Fondo para el Logro de los ODM desarrolló herramientas para tres de sus cuatro niveles de análisis, el nivel de análisis de País no cuenta con herramientas o instrumentos específicos para ese nivel. Este proyecto de innovación aborda este segundo nivel y propone herramientas de monitoreo y evaluación, y de gestión del conocimiento para esta unidad de análisis.

FIGURA 2. EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN EN EL F-ODM



²¹ *Implementation Guidelines for MDG Achievement Fund Joint Programmes.* New York, Millennium Development Goal Achievement Fund Secretariat, 2011.

²² Véase el Anexo 5. HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA CONJUNTO.

1.7.4 FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM EN BOLIVIA

El Estado Plurinacional de Bolivia, el Gobierno de España y Naciones Unidas formularon cuatro programas conjuntos que el Fondo para el Logro de los ODM financia en el período 2009 – 2012, estos programas son:

- *Programa Conjunto Fortalecimiento de la Capacidad de Respuesta Local para la Ejecución Intersectorial del Programa Multisectorial de Desnutrición Cero.* “La desnutrición crónica afecta a cuatro de cada diez niños bolivianos en los municipios con mayor vulnerabilidad a la inseguridad alimentaria. Para un niño en el área rural la probabilidad de sufrir desnutrición es 2,5 veces mayor que en el área urbana. Es por eso que el Gobierno de Bolivia, con la asistencia del Fondo para el Logro de los ODM, inició la ejecución del Programa Multisectorial de Desnutrición Cero, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad de respuesta local para combatir la desnutrición en 22 municipios de alta vulnerabilidad.”
- *Programa Conjunto, Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia.* “Este programa piloto, quiere [apoyar] mujeres indígenas campesinas en extrema pobreza con patrimonio productivo y ciudadanía plena. El programa tiene dos pilares, de transferencias no reembolsables directas para siembra del capital *Start Up*, el riesgo compartido, y el capital de riesgo.”
- *Programa Conjunto Prevención Integral y Transformación Constructiva de Conflictos Sociales.* “El Programa pretende promover un proceso de prevención integral y transformación constructiva de conflictos sociales en el marco de un proceso de construcción de paz, a través de un cambio de valores y comportamientos en diversos estratos sociales, así como en estructuras estatales y de la sociedad civil.”
- *Programa Conjunto Integración de productores andinos indígenas a nuevas cadenas de valor nacionales y mundiales.* “Los productores pobres de Bolivia generan el 83 por ciento del empleo y apenas el 25 por ciento del PIB, pero protagonizan también experiencias exitosas de comercio justo, orgánico y similares, que pueden ser replicables mediante la colaboración entre actores privados y públicos que impulsen innovaciones tecnológicas, valor agregado, inclusión social, de género y acceso a mercados.”²³

Estos programas conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM en Bolivia pertenecen al Estado y promueven políticas públicas a favor de los pobres, fortalecen las capacidades nacionales y locales, e involucran y benefician a las poblaciones locales. Estos programas conjuntos son apoyados por agencias de las UN, y otros socios como la sociedad civil y el sector privado.

²³ Millennium Development Goal F. [dhttp://www.mdgfund.org/es/aboutus](http://www.mdgfund.org/es/aboutus)

2. PROBLEMA DETECTADO

2.1 GESTIÓN PARA RESULTADOS EN BOLIVIA

En la segunda fase de la Evaluación de la Implementación de la Declaración de París, el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo de Bolivia (VIPFE) no observó progresos en la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) en los esfuerzos de la cooperación internacional en Bolivia. Precisó que en el Estado Plurinacional de Bolivia no existía una cultura de gestión por resultados, y que esta debilidad no sólo era atribuible a las agencias gubernamentales, sino también a los organismos de cooperación que tendrían dificultades para armonizar estándares de evaluación comunes entre ellos, e incluso, entre agencias de un mismo cooperante. Según el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo de Bolivia, el monitoreo y la evaluación programática se habrían basado tradicionalmente en analizar niveles de ejecución financiera, lo que habría generado juicios erróneos respecto a la efectividad de la ayuda para el desarrollo en Bolivia. Este viceministerio aclaró que una de las causas por las que la cooperación era incapaz de medir avances respecto a la eficiencia de su gestión en Bolivia era que los parámetros de medición de la Declaración de París eran demasiado amplios, la solución radicaría en la construcción de parámetros de medición más precisos y de indicadores más sólidos.²⁴

La limitación de la cooperación internacional en Bolivia para monitorear sus resultados de forma homogénea y con un enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo es uno de los puntos de partida de este proyecto de innovación profesional.

En la segunda fase de la Evaluación de la Implementación de la Declaración de París, el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo también observó que para los programas de la cooperación no existía una política articulada para la incorporación sistemática, en la fase de diseño de sistemas de monitoreo y evaluación. Pese a que el monitoreo y la evaluación de resultados eran fundamentales para los donantes, porque les permitirían conocer los efectos de las políticas que apoyaban para reducir la pobreza, y para avanzar hacia la Declaración de París y hacia los ODM, cada programa tenía evaluaciones independientes muy distintas que no siempre respondían a la pertinencia del programa evaluado.

Según el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo de Bolivia, en el año 2010 si bien toda la cooperación contaba con herramientas de monitoreo y evaluación estas diferían entre sí, algunas estaban vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo con indicadores de impacto diferentes. Otro grupo se basaba en: cadenas de resultados, evaluaciones de medio término, evaluaciones externas, auditorías de especialistas, y análisis de escenarios. Los

²⁴ Evaluación Nacional de la Segunda Fase de la Declaración de París. La Paz, Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, 2010.

mecanismos más usuales de monitoreo y evaluación eran los informes trimestrales y finales, con indicadores de ejecución física y financiera, pero sin indicadores de impacto.

La carencia, en la gestión de la cooperación en Bolivia, de instrumentos de monitoreo y evaluación homogéneos y enfocados en resultados de alto nivel, para seguir los avances, retrocesos, o estancamientos de los esfuerzos de esta cooperación internacional, es punto de partida para este proyecto de innovación profesional.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este proyecto de innovación profesional pretende contribuir a la eficacia de la ayuda internacional para el desarrollo dirigida al Estado Plurinacional de Bolivia. Implica desarrollar una herramienta innovadora de monitoreo y evaluación que fortalezca la Gestión para Resultados de Desarrollo de los programas nacionales del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

El **entorno institucional** está definido por los compromisos para el desarrollo suscritos por Bolivia con la comunidad internacional: los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, y el programa de Acción de Accra. Estos instrumentos norman la ejecución de recursos de la cooperación internacional en Bolivia.

El **entorno temático** está dado por el enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo que busca gestionar e implementar la ayuda centrándose en los resultados planificados utilizando la información para mejorar la toma de decisiones.

El **entorno programático** está delimitado por el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y los cuatro programas conjuntos que implementa en Bolivia a través del Sistema de Naciones Unidas, organismo que aplica a estos esfuerzos el enfoque de gestión Unidos en la Acción.

En este contexto institucional, temático y programático, en Bolivia se ha progresado poco respecto a los marcos de información y evaluación orientados hacia resultados. Según el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, son escasas las instituciones y agencias de la cooperación que realizan esfuerzos para establecer indicadores para el seguimiento y evaluación de los efectos e impactos de sus productos y objetivos. Asimismo, respecto a la programación de donantes y recursos vinculados a resultados de desarrollo (vínculos entre gastos y resultados), la mayoría de los programas y proyectos realiza el seguimiento y el monitoreo concentrados en la ejecución física y financiera, en vez de enfocarse en resultados. Igualmente, respecto al apoyo de la cooperación para el desarrollo de las capacidades institucionales orientadas a resultados, el avance es limitado puesto que si bien

alguna cooperación apoya el fortalecimiento de capacidades de gestión dirigida a resultados en ciertas entidades públicas, el año 2010 el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo no percibió este esfuerzo de la cooperación internacional como sistemático.

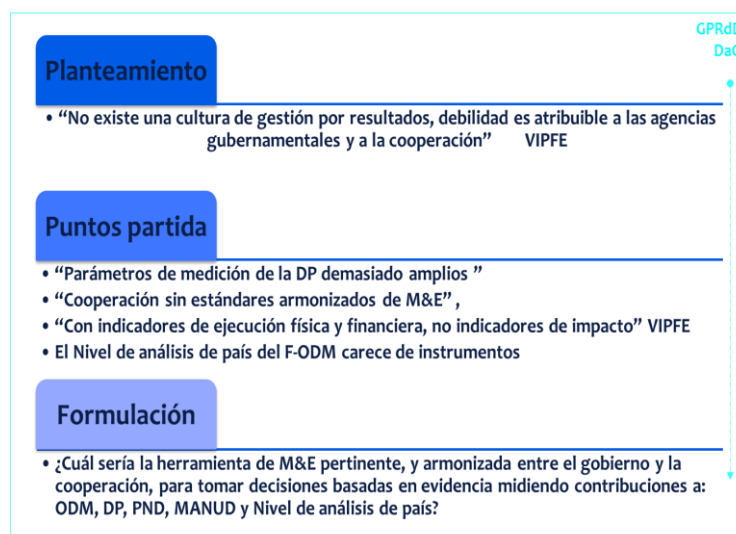
La necesidad de establecer marcos de monitoreo y evaluación con indicadores vinculados a efecto e impactos, y la carencia de apoyo al desarrollo de la capacidad, son puntos de partida de este proyecto de innovación profesional.

2.3 LÍNEA DE BASE DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS

A partir del análisis realizado sobre el monitoreo y evaluación en Bolivia. Específicamente, de las limitaciones y ausencias en la cooperación internacional, y de las necesidades del Estado nacional, se establecen generalizaciones como puntos de partida que guiarán el desarrollo de este proyecto de innovación profesional, de sus componentes, y de sus instrumentos.

- Son *demasiado amplios* los parámetros de medición de la Declaración de París, de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y del Plan de Acción de Accra.
- El Nivel de Análisis de País del Fondo para el Logro de los ODM *carece de herramientas* e instrumentos específicos para la medición del efecto y del impacto.
- *La gestión por resultados* es casi inexistente en las agencias gubernamentales, y en la cooperación internacional.
- El modelo de gestión *Unidos en la Acción no es conocido* adecuadamente por las agencias del Sistema de Naciones Unidas.
- La cooperación internacional carece de:
 - Monitoreo y evaluación *pertinente*
 - *Indicadores* de impacto
 - *Estándares* de evaluación armonizados
 - *Herramientas* de monitoreo y valuación *homogéneas*

FIGURA 3. SÍNTESIS DEL PROBLEMA DETECTADO



Fuente: propia

2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Basado en los enfoques de Gestión de Resultados y Unidos en la Acción ¿Cuál sería la herramienta de monitoreo y evaluación pertinente, y armonizada entre el gobierno y la cooperación, para para tomar decisiones basadas en evidencia midiendo las contribuciones al Plan Nacional de Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de Paris, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para Desarrollo, y el Nivel de Análisis de País del Fondo ODM?

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 APORTES DEL PROYECTO

3.1.1 ECONÓMICO Y SOCIAL

Según el Ministerio de Planificación del Desarrollo, el gasto público social para el cumplimiento de los ODM en Bolivia subió de US\$ 548 millones el año 2000 a US\$ 968 millones el año 2007, alcanzando al 7,4% del Producto Interno Bruto. En términos per cápita, el gasto público ODM habría representado para Bolivia el año 2007 una inversión de US\$ 99 por persona.

Como resultado de la aplicación de políticas públicas para el cumplimiento de los ODM en Bolivia, en el Sexto Informe del Progreso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales del Ministerio de Planificación del Desarrollo, y el

Comité Interinstitucional de las Metas de Desarrollo del Milenio,²⁵ señalan que en Bolivia la pobreza extrema se habría reducido 16.6 puntos porcentuales entre los años 1996 y 2009, Asimismo, la productividad laboral habría crecido 1,1% en promedio cada año. Por otro lado, la desnutrición crónica en menores de tres años habría sufrido un decremento en el período 2003-2008. De igual forma, el indicador de alfabetismo de la población entre 15 y 24 años habría presentado una tendencia creciente, registrando 99,4% el año 2008. En cuanto a la equidad de género se habría registrado un incremento en la tasa de término de primaria para mujeres de 52,2% en 1992 a 78,2 en 2008. Si bien aún queda un largo camino por recorrer en cuanto al empoderamiento de las mujeres y de las niñas, y la promoción del desarrollo sostenible, los anteriores son resultados positivos del esfuerzo público orientado al cumplimiento de las Metas del Milenio y de las acciones implementadas en el ámbito de la política social del Estado boliviano.

Las realidades, económica y social de Bolivia demandan una mayor eficiencia en la asignación y el uso de los recursos públicos. En este sentido, la construcción de una herramienta que mida las contribuciones individuales de los numerosos programas de desarrollo implementados en Bolivia para alcanzar los ODM, contribuirá a la toma de decisiones basada en evidencia para planificar o ajustar la política social del Estado en la búsqueda de estos objetivos.

3.1.2 TEÓRICO - PRÁCTICO

Teóricamente, la Gestión para Resultados de Desarrollo debería sintetizar los esfuerzos de la cooperación internacional en Bolivia para alcanzar los ODM con sus iniciativas de desarrollo. El impacto de esta cooperación en las vidas de las personas podría llegar a tener dimensiones más amplias que las actuales si se aplicaría la Gestión para Resultados de Desarrollo. Este modelo de Gestión podría conducir a un mejoramiento sostenible de los resultados de desarrollo en Bolivia mediante la implementación de un sistema nacional en el que la gestión del gobierno y el de las instituciones públicas se oriente al logro de resultados, en vez de enfocarse al cumplimiento de funciones y actividades.

La Gestión para Resultados de Desarrollo como estrategia de gestión pública implica la toma de decisiones sobre la base de evidencia empírica acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. Bolivia presenta un interés creciente en la Gestión para Resultados de Desarrollo; sin embargo, este modelo de gestión todavía no ha sido adoptado para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus políticas públicas. La construcción de una herramienta que, desde la perspectiva de la Gestión para Resultados de Desarrollo, mida los pequeños avances de diversos programas de desarrollo que se implementan en Bolivia para

²⁵ Sexto Informe de Progreso de los Objetivos de desarrollo del Milenio. La Paz, Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales, y Comité Interinstitucional de las Metas de Desarrollo del Milenio, 2010.

alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, contribuiría a la toma de decisiones en la política social del Estado plurinacional de Bolivia para avanzar al logro de los ODM. Asimismo, este instrumento se convertiría en una poderosa herramienta para la cooperación y para la sociedad civil en sus esfuerzos conjuntos de desarrollo.

A partir de los resultados la Segunda Fase de la Evaluación de la Implementación de la Declaración de París en Bolivia, el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo señala que “un eficiente sistema de gestión por resultados aclara objetivos, incrementa la eficacia e impacto de políticas públicas, transparenta la asignación presupuestaria enfocándola a gastos prioritarios, incrementa la responsabilidad de los funcionarios públicos por resultados y se constituye en instrumento de rendición de cuentas a diferentes niveles, incluyendo a la sociedad civil.” De la misma forma, señala que la aplicación de la GpRD en Bolivia no habría sido satisfactoria, y que para ser implementada requiere de: marco legal, impulso y coordinación de ministerios rectores, apoyo político, técnico, y financiero, y recursos humanos capacitados.

Por su parte, la medición de avances programáticos específicos hacia los ODM es un área que aún está siendo desarrollada puesto que en los contextos nacional e internacional son escasos o inexistentes los instrumentos teóricos y prácticos para este objetivo pese a su importancia. Esta ausencia de herramientas se manifiesta especialmente cuando se intentan medir las contribuciones de programas pequeños sin cobertura nacional, con escaso presupuesto, y de corto plazo.

3.1.3 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La gestión del conocimiento es un proceso continuo de tres fases: producción, difusión, y transferencia del conocimiento. Para la producción es necesario construir una base de conocimiento compuesta por información clave de experiencias exitosas que deben ser seleccionadas participativamente y documentadas en profundidad. La información recogida debe ser analizada para identificar lecciones aprendidas a ser utilizadas en procesos de transferencia de conocimiento. La transferencia debe ser canalizada desde los actores clave de los procesos seleccionados (socios nacionales, agencias del Sistema de Naciones Unidas) hacia otros actores interesados.

El objetivo de la gestión del conocimiento en el proyecto de innovación fue: optimizar el rendimiento del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas durante su implementación y, contribuir a la difusión del conocimiento para fortalecer la apropiación nacional de los resultados de los Programas Conjuntos, por medio del desarrollo de la capacidad y el reforzamiento del liderazgo nacional.

La recuperación y sistematización de este proyecto de innovación profesional y de sus resultados, y su transferencia a otros actores de desarrollo fue un excelente ejemplo de transferencia de conocimiento sur-sur, y sur-norte.

3.2 POR QUÉ

Respectos a procesos conjuntos de monitoreo y evaluación coordinados entre la cooperación y el Gobierno Plurinacional, el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, menciona que el Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia²⁶ manejaría solamente algunos indicadores del Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia 2006-2010 lo cual generaría una constante discusión entre los grupos sectoriales quienes harían esfuerzos para tratar de compartir criterios y metodologías. Pese a este singular intento de voluntad conjunta, para el VIPFE, gran parte de la cooperación realiza únicamente el seguimiento al avance de la ejecución física y financiera, y no así a los resultados de impacto de sus intervenciones.²⁷ Pese a que alguna cooperación habría comenzado a diseñar herramientas de monitoreo de resultados, de acuerdo con el VIPFE, el desafío actual sería monitorear y evaluar proyectos y programas de financiamiento externo en función de sus resultados (efectos e impactos) y no sólo en función de sus desembolsos.

En este contexto en el que los resultados de desarrollo de la cooperación no pueden ser medidos adecuadamente debido a la ausencia de recursos de monitoreo y evaluación, es imprescindible desarrollar herramientas de monitoreo y evaluación más precisas, y enfocadas en resultados.

3.3 PARA QUÉ

Según el Plan de Acción para Mejorar la Eficacia de la Cooperación al Desarrollo del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, la cooperación debe contribuir sustancialmente a la introducción y fortalecimiento de la Gestión para Resultados de Desarrollo, haciendo que sus programas, proyectos y actividades identifiquen de manera sistemática y precisa sus indicadores, sus fuentes verificación, y apoyen el desarrollo de capacidades institucionales.²⁸

²⁶ Sobre el GruS, véase el apartado 1.5 Experiencias Conjuntas de Monitoreo y Evaluación en Bolivia.

²⁷ Plan de Acción para Mejorar la Eficacia de la Cooperación al Desarrollo. La Paz, Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, 2011.

²⁸ Plan de Acción para Mejorar la Eficacia de la Cooperación al Desarrollo. La Paz, Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, 2011.

En el ámbito nacional, el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas propuesto por este proyecto de innovación profesional contribuirá para que el Gobierno, la cooperación y la sociedad civil combatan la exclusión social y la pobreza, y permitirá desarrollar una mayor capacidad nacional y local para la planificación estratégica, la ejecución y el seguimiento.

En el ámbito de la cooperación internacional, el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas apoyará la medición de los avances, retrocesos o estancamientos de cuatro programas conjuntos hacia: los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de París, el Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas al Desarrollo, el Nivel de Análisis de País del Fondo para el Logro de los ODM, y los enfoques de Gestión para Resultados de Desarrollo, y Unidos en la Acción. En este sentido, contribuirá a acelerar el logro de los ODM en Bolivia, porque apoyará a la cooperación para que ofrezca servicios de desarrollo más eficaces a quienes más los necesiten, y porque encontrará evidencia empírica sobre sus avances, fomentando así un desarrollo más equitativo y sostenible.

3.4 RELEVANCIA TEÓRICA

A través de la Declaración de París, y el Plan de Acción de Accra los donantes y países socios se comprometieron a utilizar el enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo. Los países socios lo hicieron para fortalecer los vínculos entre estrategias y presupuestos, y para tratar esforzarse en mantener marcos de evaluación e informes orientados a resultados de desarrollo. A su vez, los donantes lo hicieron para vincular la programación de países por resultados y alinearlos con la evaluación de los socios y con marcos de supervisión, y para armonizar los requisitos de presentación de informes.

El desarrollo de una cultura del desempeño es un reto que simultáneamente exige el desarrollo de capacidades, un firme liderazgo y una voluntad política permanente. La Declaración de París reconoce que la Gestión para Resultados de Desarrollo es fundamental para una completa eficacia de ayuda. Este modelo de gestión implica que las partes interesadas deben presionar a los gobiernos de los países socios y a los donantes para demostrar los resultados. De este modo, donantes y receptores deberán demostrarse unos a otros que están cumpliendo con sus compromisos y promesas. La Gestión para Resultados de Desarrollo va más allá de la gestión de la ayuda, aborda completamente el proceso de desarrollo en los países socios, y guía la asignación de los recursos de desarrollo de una manera más eficaz.

3.5 RELEVANCIA METODOLÓGICA

El enfoque metodológico plantea el abordaje del monitoreo y evaluación como el desarrollo de tecnología blanda. Las iniciativas para el desarrollo, por definición están dirigidas al cambio en las condiciones de vida de un determinado grupo de individuos. Inciden sobre las condiciones en que las personas se desarrollan como individuos, como miembros de familia o como ciudadanos. Esta característica de lo social implica que las relaciones entre determinadas acciones y sus correspondientes consecuencias van a ser particularmente sensibles al entorno, en todas sus dimensiones – culturales, económicas, sociales, laborales, climáticas, epidemiológicas, entre otras. Así, el logro de los objetivos sociales se asocia con lo que Sulbrandt²⁹ denomina las tecnologías blandas de los programas sociales.

Una tecnología dura sería la que combina un determinado conjunto de insumos en una forma específica y genera un determinado efecto o producto con aproximadamente un cien por ciento de certidumbre. En contraste, una tecnología blanda significa que una determinada combinación de insumos y acciones no necesariamente conduce al mismo resultado. En estos casos, cuando vamos a seleccionar las estrategias, programas o proyectos que se proponen para lograr un determinado objetivo social, nos vemos obligados a basarnos, en el mejor de los casos, en hipótesis sobre relaciones causales. Suponemos, con base en antecedentes, o experiencias en otros contextos, o en una conceptualización de relaciones causa-efecto, que lo que proponemos hacer puede conducir al cumplimiento de los objetivos. No obstante, sabemos de antemano que muchas variables introducen incertidumbre en dicha relación.

La sensibilidad relacionada con múltiples contextos o variables del entorno implica que las variables asociadas con los objetivos esperados de las iniciativas sociales pueden ser afectadas por múltiples iniciativas y dinámicas en una situación determinada. Esta característica implica que la atribución de cambios en dichas variables a las acciones de la iniciativa que estamos evaluando se vuelve particularmente difícil y hasta cierto punto, incierta. En este sentido, el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas se propone a través de este proyecto de innovación profesional como un esfuerzo para avanzar localmente en el desarrollo de tecnologías blandas que contribuyan a la Gestión para Resultados de Desarrollo y que, a la vez, sean capaces de reducir la incertidumbre en la medición de los avances programáticos conjuntos del Estado y la cooperación.³⁰

²⁹ La Evaluación de los Programas Sociales. Una perspectiva Crítica de los Modelos Usuales. Sulbrandt José. Pobreza, un Tema Impostergable, Bernardo Kliksberg (compilador), México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

³⁰ El Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas utiliza indicadores *proxy* para medir los avances de los programas hacia sus objetivos. En estadística, una variable *proxy* es algo que probablemente no sea de interés por sí misma, sin embargo, representa una "condición" para aquello que no existe información. Por ejemplo, no existe un indicador que represente la igualdad de género, a cambio puede ser utilizado un *proxy* como el nivel de educación entre hombres y mujeres.

FIGURA 4. JUSTIFICACIONES Y APORTES

Fuente: propia

4. OBJETIVOS

Debido a los requisitos procedimentales internos de Naciones Unidas, la construcción participativa de los objetivos del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas se desarrolló teniendo como base el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.³¹

En este sentido, el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas se atribuirá el logro de dos objetivos de nivel inferior y, contribuirá al logro de otros dos objetivos de nivel superior.

Objetivos de nivel inferior (directos)

- Las actividades (objetivos específicos) necesarias para entregar el objetivo general
- El producto (objetivo general) generado con la realización de las actividades

Objetivos de nivel superior (indirectos)

- El efecto generado por la implementación del producto
- El impacto generado por el efecto

³¹ Las categorías del Plan de M&E Interventanas difieren nominalmente de las categorías utilizadas por la UASB (objetivos específicos y general); sin embargo, conceptualmente miden lo mismo: las actividades y el producto.

4.1 ACTIVIDADES

Los actividades (objetivos específicos) describen las acciones que el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas llevó a cabo para generar el producto. Básicamente, fueron la coordinación, la asistencia técnica, el recojo y análisis de los datos y la difusión de la información, y las labores de formación organizadas. En un contexto de Gestión para Resultados de Desarrollo, completar estas actividades no constituye un resultado. Las actividades estuvieron relacionadas con el proceso de creación del producto, el que a su vez proporcionó servicios tangibles a los programas conjuntos, contribuyendo así a la generación del efecto.³²

Para que el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas fuese una herramienta de Gestión para Resultados de Desarrollo, y para apoyar eficazmente la toma de decisiones basada en evidencia, completó todas sus actividades planificadas, las que tuvieron a su vez características técnicas, políticas, operativas, y financieras.

CUADRO 1. ACTIVIDADES DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS

■	Reconstruir una línea de base
■	Construir los indicadores de impacto y efecto, e identificar sus fuentes verificación
■	Medir las contribuciones y encontrar evidencia de los aportes de los programas conjuntos a: el Plan Nacional de Desarrollo, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de París, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para Desarrollo, y el Nivel de Análisis de País del Fondo ODM
■	Identificar las lecciones aprendidas, sistematizar las buenas prácticas, y transferir la experiencia
■	Elaborar una ficha de seguimiento interventanas
■	Desarrollar las capacidades de los involucrados para el uso del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas

Fuente: propia

³² Las actividades generalmente empiezan con un verbo y describen una actividad o acción. *Handbook of Planning, Monitoring and Assessment of Development Results. New York USA, United Nations Development Programme, 2009.*

CUADRO 2. CARACTERÍSTICAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS

Técnicas	a)	Se desarrollan desde los enfoques de Gestión para resultados de Desarrollo y, Unidos en la Acción
	b)	Son avaladas técnicamente por el Estado y por las instituciones socias nacionales, y por la cooperación internacional
Políticas	c)	Son avaladas políticamente por el Estado y por las instituciones socias nacionales, y por la cooperación internacional
Operativas	d)	Son participativas y permiten a los involucrados evaluar, monitorear y tomar decisiones
	e)	No interfieren con los diversos sistemas de monitoreo y evaluación vigentes en los ámbitos institucional estatal o de la cooperación ³³
	f)	No recolectan nuevos datos, ni generar cargas de trabajo adicionales para los involucrados
	g)	Son sencillas, intuitivas y amigables
Financieras	h)	Se adecúan al 50% o más de avance programático de los cuatro Programas Conjuntos
	i)	Inician sus actividades sin recursos, y logran el apoyo financiero de los programas conjuntos para su conclusión e implementación

Fuente: propia

4.2 PRODUCTO

El producto³⁴ (objetivo general) que el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas generó es:

- Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas implementado, apoya la toma de decisiones basada en evidencia en las entidades involucradas.

Este producto es un resultado de desarrollo de corto plazo que fue generado por medio de las actividades de monitoreo y evaluación de los cuatro programas conjuntos descritos en el apartado 4.1 Actividades. Debido a que fue un resultado inmediato que fue generado por las actividades del proyecto de innovación profesional, estuvo bajo control directo de este esfuerzo. Según la teoría del cambio del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas, la entrega de este producto contribuyó al logro del efecto.

³³ Véase el apartado 1.7.2 El Monitoreo y Evaluación, y la Gestión del Conocimiento del Fondo para el Logro de los ODM.

³⁴ Los productos generalmente incluyen un sustantivo calificado por un verbo que describe un cambio positivo. *Handbook of Planning, Monitoring and Assessment of Development Results. New York USA, United Nations Development Programme, 2009.*

4.3 EFECTO

El efecto³⁵ buscado por el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas fue:

- Desempeño institucional de los programas conjuntos fortalecido, promueve la interinstitucionalidad y la multisectorialidad.

El efecto menciona un cambio intencionado en las capacidades para el desarrollo en las organizaciones estatales públicas. Este cambio se generó parcialmente en el mediano plazo a través de la intervención del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas, y culminará en el largo plazo con la intervención de otros trabajos similares, incluidos los esfuerzos del Estado, de las agencias de desarrollo, y de la sociedad civil. Por lo tanto, será un resultado de desarrollo a ser obtenido completamente mediante la entrega de otros productos y de otras contribuciones de diversos involucrados, asociados y no asociados que tienen un grado de influencia razonable en el logro de este efecto. Este efecto podrá ser cuantificado a través de los indicadores³⁶ establecidos para ello en el apartado D. Indicadores de Efecto.

El efecto proporciona una visión clara de lo que se prevé cambiará en las instituciones públicas que implementan los programas del Fondo para el Logro de los ODM en Bolivia, este cambio está relacionado con variaciones en el comportamiento de los funcionarios públicos de esas instituciones y en sus procedimientos de monitoreo y evaluación. El Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas no podrá alcanzar este efecto por sí solo.

CUADRO 3. CAMBIOS INSTITUCIONALES A LOS QUE CONTRIBUYE EL EFECTO

CAMBIOS:	PRINCIPAL UTILIDAD PARA:		
	ESTADO	COOPERACIÓN	SOCIEDAD CIVIL
Fortalecida la cultura institucional de Gestión para Resultados de Desarrollo	✓	✓	
Generados servicios de desarrollo más eficaces para quienes más los necesiten	✓		✓
Conocidos los efectos de las políticas públicas de desarrollo	✓	✓	
Mejoradas la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de la cooperación		✓	✓
Desarrolladas las capacidades institucionales para planificar, ejecutar, monitorear y evaluar	✓	✓	
Fomentada la interinstitucionalidad y la multisectorialidad de las acciones institucionales de desarrollo	✓	✓	✓

Fuente: propia

³⁵ Una declaración de efecto debe usar un verbo en tiempo pasado como "ha mejorado", "ha fortalecido" o "incrementado", en relación a una institución o proceso. No se debe formular un efecto como "el apoyo de X suministrado a Y" o "la asesoría técnica proporcionada en apoyo de Z", sino que debería especificar el resultado de los esfuerzos del cooperante y los de otras partes interesadas para los ciudadanos. *Handbook of Planning, Monitoring and Assessment of Development Results. New York USA, United Nations Development Programme, 2009.*

³⁶ SMART: específicos, mensurables, asequibles, confiables y de tiempo limitado.

4.4 IMPACTO

El Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas contribuirá al siguiente objetivo de impacto³⁷:

- Fomentado un desarrollo sostenible, equitativo e inclusivo.

El impacto señala el cambio de largo plazo que busca el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas en las condiciones señaladas, es el objetivo de desarrollo subyacente a todo este proyecto de innovación profesional. Es un cambio intencionado en el desarrollo humano medido en términos de bienestar de las personas. Este impacto es parte de una visión acorde con el Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia 2006-2010, que pretende una sociedad más equitativa e inclusiva.

CUADRO 4. CAMBIOS A LOS QUE CONTRIBUYE EL IMPACTO

CAMBIOS:	PRINCIPALES BENEFICIARIOS:		
	ESTADO	COOPERACIÓN	SOCIEDAD CIVIL
Reducida la exclusión y pobreza de mujeres, niñas y niños, y grupos tradicionalmente marginados	✓		✓
Acelerado el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio	✓	✓	

Fuente: propia

4.5 TEORÍA DEL CAMBIO

Una teoría del cambio es la descripción de una iniciativa de cambio social que muestra cómo los cambios iniciales se relacionan con posteriores cambios intermedios y luego con otros cambios a largo plazo.³⁸ Este plan de innovación profesional elaboró su teoría del cambio como base para la planificación estratégica y, como modelo para el trabajo futuro y sus posibles efectos, y fue utilizada para la gestión y la toma de decisiones acerca de cómo el proyecto de innovación profesional se desarrollaba y progresaba. La teoría del cambio reveló lo que debía ser evaluado, así como el cuándo, y el cómo, de manera que el programa se retroalimente para ajustar lo que hacía y cómo lo hacía para conseguir mejores resultados. El método de la teoría de cambio ayudó a identificar la forma en que se quería que los funcionarios públicos, las instituciones, las

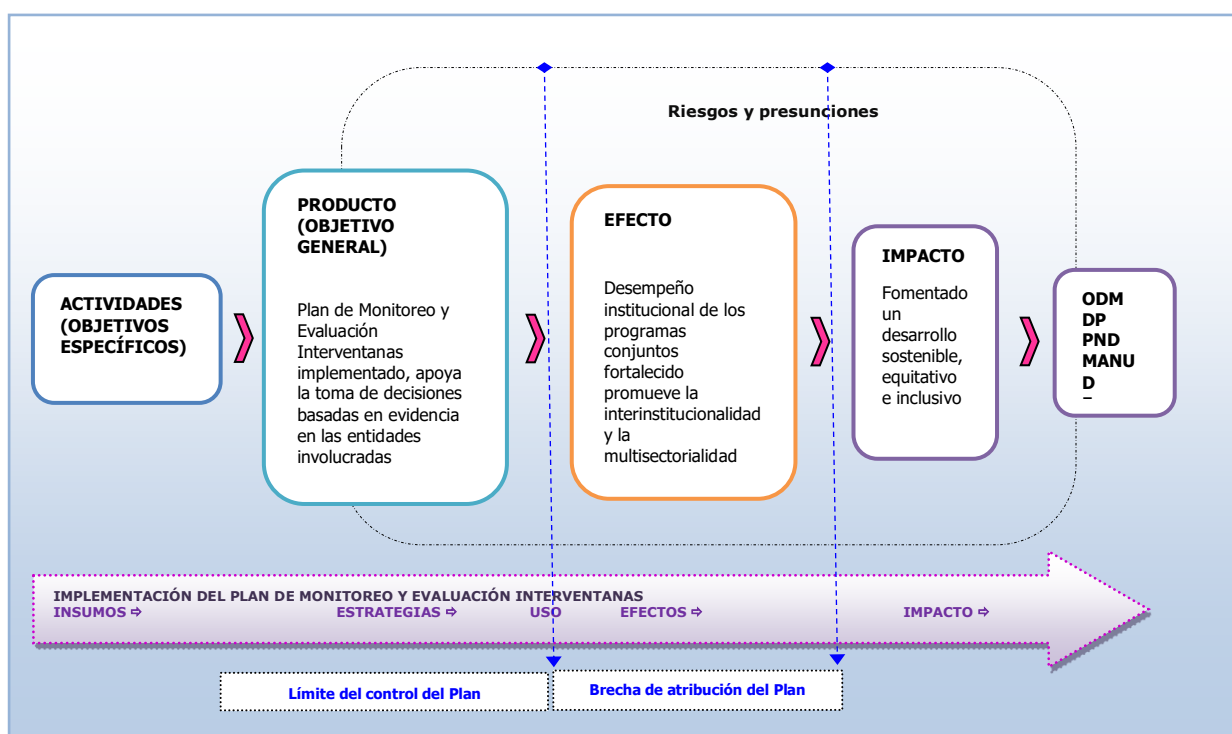
³⁷ Una declaración de impacto debe usar idealmente un verbo en tiempo pasado, como "ha fortalecido", "ha revertido" o "ha reducido". Los verbos se usan en relación con las condiciones políticas, económicas y sociales regionales, nacionales o locales en las que vive la gente. Normalmente, los impactos se formulan para comunicar cambios sustanciales y directos en estas condiciones a largo plazo, como la reducción de la pobreza, y el bienestar de las personas, o la gobernabilidad. *Handbook of Planning, Monitoring and Assessment of Development Results*. New York USA, United Nations Development Programme, 2009.

³⁸ *Making Connections. Using a Theory of Change to Develop Planning and Evaluation*. Jean Ellis, Diana Parkinson and Avan Wadia, England, Charities Evaluation Services, 2011.

organizaciones, y las situaciones cambien como resultado de la implementación de las actividades y la entrega del producto del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas.

Este plan de innovación visualizó su teoría del cambio, para centrar sus esfuerzos en realidades específicas futuras que no sólo eran deseables, sino también posibles y probables. Fueron un conjunto de supuestos y proyecciones abstractas con respecto a cómo se creía que la realidad podía desarrollarse, sobre la base de un análisis realista del contexto, una auto-evaluación de las capacidades para la facilitación del proceso, y la revisión explícita de los supuestos y riesgos. La teoría del cambio ayudó a identificar los hitos y las condiciones que debían ocurrir en el camino hacia el cambio al que se quiso contribuir.

FIGURA 5. SÍNTESIS DE LA TEORÍA DE CAMBIO DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS



Fuente: propia

5. MÉTODO

A partir de un enfoque participativo se decidió conformar un equipo transdisciplinario para que funcione de forma transversal al desarrollo e implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas. Este equipo fue liderado por el especialista en Monitoreo y

Evaluación y gestión del Conocimiento de la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR) de NU en Bolivia, quien asumió un rol de facilitador del proceso. El equipo incluyó a los especialistas en monitoreo y evaluación de los cuatro Programas Conjuntos, lo cual le proporcionó una perspectiva especializada y definió las actividades que se iban a desarrollar. Si bien este equipo sólo dedicó una pequeña cantidad de su recurso tiempo ($\pm 1\%$) al desarrollo del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas, el enfoque participativo, la interacción, el diálogo entre pares, y la horizontalidad de su estructura, permitió que sus miembros contribuyan efectivamente con su experiencia y conocimientos.

El principio clave del método fue que el proceso mismo determinó lo que se debía hacer. Por último, este equipo de análisis y síntesis debió iterar firmemente, y al mismo tiempo, mantenerse flexible en la concepción del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas. Esta iteración permitió ajustar la idea del plan en respuesta a lo que se aprendía durante el proceso, o según las propuestas que se iban formulando y que se alineaban con lo que el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas necesitaba. En resumen, el método implicó el desarrollo de seis pasos: i) entender el entorno, ii) crear la propuesta, iii) refinar la propuesta inicial, iv) validar la propuesta desarrollada, v) finalizar la propuesta, y vi) gestionar el conocimiento.

5.1 ENTENDER EL ENTORNO

Este proyecto de innovación profesional comenzó tratando de desarrollar una comprensión profunda del contexto en el que se iba a implementar el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas. Para ello se consideraron cuatro aspectos generales: i) el entorno institucional, ii) el entorno temático de la gestión de la programación, iii) el entorno programático y, iv) el entorno de uso de la herramienta que iba a ser desarrollada.

Las principales técnicas para comprender los contextos del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas fue la realización de reuniones y entrevistas grupales e individuales. Estas interacciones técnicas lograron que los involucrados explicaran cuáles eran los elementos facilitadores que los apoyaban, y cuáles eran los obstáculos que sorteaban en el monitoreo y evaluación de sus programas conjuntos. No se establecieron preguntas predeterminadas para que los involucrados respondan, la facilitación ingreso al contexto llana a lo que iba encontrando, de esta forma este proyecto de innovación se abrió a nuevos aprendizajes. Los resultados de las reuniones y las entrevistas fueron documentados y revisados, encontrándose patrones y temas comunes, así como divergencias.

5.2 CREAR LA PROPUESTA

El segundo paso fue crear una gama de propuestas que respondan a las necesidades y los desafíos encontrados al tratar de entender el entorno. La generación de propuestas sirvió para desarrollar una estrategia concreta que respondió a las oportunidades y ayudó a facilitar la comunicación entre el equipo acerca de lo que realmente el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas podía llegar a ser.

La labor del equipo incluyó tanto actividades de análisis como de síntesis. En esta etapa se identificaron y analizaron los ámbitos teóricos de estudio, el análisis consistió en la revisión documental y actualización de los objetivos, principios y compromisos de: los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de París, El Plan de Acción de Accra, el Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas al Desarrollo, el Nivel de Análisis de País del Fondo para el Logro de los ODM, los enfoques de Gestión para Resultados de Desarrollo, y Unidos en la Acción, y el Fondo para el Logro de los ODM. Las actividades de síntesis incluyeron lluvias de ideas, y el desarrollo, y la depuración de borradores de propuestas. Asimismo, se analizaron las estructuras programáticas de los programas conjuntos para identificar convergencias que contribuyan a la creación de indicadores comunes.

El acontecimiento más importante en esta fase fue un taller en el que la OCR lideró una reunión del equipo transdisciplinario para analizar el contexto y tratar de responder a éste con una amplia gama de propuestas. Este evento fue apoyado con grupo muy sólido de monitoreo y evaluación que involucró a los coordinadores de las cuatro ventanas temáticas del Fondo para el Logro de los ODM en Bolivia, los puntos focales de tres agencias del Sistema de Naciones Unidas: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, y el Programa de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolivia, asimismo, las especialistas en monitoreo y evaluación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), y el especialista en monitoreo y evaluación de la Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas en Ecuador.

Los objetivos de este taller fueron:

- Intercambiar experiencias de monitoreo y evaluación conjuntas e identificar indicadores comunes para el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas
- Conocer el sistema y los instrumentos de monitoreo y evaluación de cada ventana temática, conocer sus desafíos y presentar recomendaciones
- Intercambiar métodos, instrumentos y experiencias de monitoreo y evaluación entre las ventanas temáticas

- Identificar indicadores mínimos comunes de seguimiento para las cuatro ventanas temáticas como Nivel de Análisis de Programa País en Bolivia del Fondo para el Logro de los ODM

Asimismo, se realizaron reuniones bilaterales, que tuvieron como objetivo dar a conocer los sistemas y los instrumentos de monitoreo y evaluación de cada Programa Conjunto, los desafíos de las mismas, y para compartir experiencias específicas y presentar recomendaciones particulares, a estos encuentros se invitaron a las instituciones nacionales involucradas con los cuatro programas conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM. Por su parte, las agencias del Sistema de Naciones Unidas participantes delegaron y enviaron a sus técnicos especialistas en monitoreo y evaluación.

El taller se estructuró en torno a una actividad principal, el ejercicio analítico para proponer indicadores comunes de monitoreo y evaluación interventanas a partir de una lluvia de ideas generativas apoyadas con comentarios y diálogo. El resultado del taller generó una gama de ideas en diversos niveles. Las ideas generadas fueron desde las más sencillas, por ejemplo, “no olvidar abordar cuestiones de género”, propuesta por la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, hasta propuestas sistémicas a desafíos particulares como “ajustar los indicadores de la Declaración de París para desarrollar indicadores comunes”, planteada por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Las ideas del taller fueron sistematizadas, y de ellas derivó el curso de las acciones a seguir. Por lo tanto, las ideas fueron trasladadas a la siguiente fase para ser refinadas. Todas ellas se movieron hacia adelante porque representaban buenos ejemplos para construir el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas, no se les exigió mucho detalle, e incluso no fueron relegadas aunque estuviesen en conflicto con otras ideas.

5.3 REFINAR LA PROPUESTA INICIAL

El siguiente paso fue añadir elementos de monitoreo y evaluación, y gestión del conocimiento a las ideas que avanzaron a esta fase. Las ideas fueron validadas internamente para verificar su factibilidad, y los recursos que involucraban. El refinamiento de los conceptos no abarcó por completo el trabajo de desarrollo, aunque fue lo suficientemente profundo como para evaluar cada concepto. El objetivo de refinar los conceptos fue profundizarlos y prepararlos para un examen crítico por parte del socio principal en monitoreo y evaluación del Estado, el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo del Ministerio de Planificación del Desarrollo. En esta fase se desarrolló la herramienta denominada Plan de Monitoreo y

Evaluación Interventanas, y fue donde se construyeron y validaron sus indicadores, se establecieron sus metas, y se definió cómo los cuatro programas conjuntos de Bolivia contribuirían a un efecto conjunto como Nivel de Programa País del Fondo para el Logro de los ODM.

5.4 VALIDAR LA PROPUESTA DESARROLLADA

Durante esta etapa, el grupo de trabajo conformado por los responsables de monitoreo y evaluación de los cuatro programas conjuntos resultó excepcional para el análisis de las ventajas y los inconvenientes de la nueva herramienta porque se relacionaba con sus labores cotidianas.

Por medio de la validación se presentó la propuesta desarrollada ante un grupo que podía proporcionar información precisa y objetiva en monitoreo y evaluación. Este grupo de informantes estuvo compuesto por la AECID, los programas de las cuatro ventanas temáticas del Fondo para el Logro de los ODM, y las agencias del Sistema de Naciones Unidas involucradas. Diversos métodos se utilizaron en esta etapa ante un grupo muy variado de informantes clave: reuniones de análisis, grupos focales, entrevistas en profundidad y encuestas en línea. El objetivo fue validar la propuesta desarrollada, eliminar los componentes deficientes y mejorar los que debían ajustarse. Finalmente, se validó el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas con el Estado Plurinacional mediante una reunión de análisis focal, posteriormente, el plan definitivo ajustado a partir de los resultados de esta última presentación fue remitido al Fondo para el Logro de los ODM en Nueva York.

5.5 FINALIZAR LA PROPUESTA

En esta etapa se identificaron a los responsables del plan de monitoreo y evaluación, se establecieron roles y responsabilidades para la aplicación de las herramientas de este plan, se desarrolló un cronograma de implementación y se calculó el presupuesto necesario para su implementación.³⁹

5.6 GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

Parte fundamental del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas es la recopilación y sistematización de las experiencias de los programas conjuntos para generar y compartir

³⁹ Asimismo, se identificó una procedimiento para financiarlo internamente a través de aportes propios de los programas de las cuatro ventanas temáticas.

conocimientos, que pueden ser transferidos y aplicados por actores interesados, en ámbitos similares de programación interinstitucional y multisectorial.

Con el objetivo de gestionar el conocimiento desde el diseño del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas, se estableció un Grupo de Trabajo Interventanas de Monitoreo y Evaluación, compuesto por los responsables de monitoreo en cada programa conjunto. Este grupo se reunió trimestralmente, o cuando los temas ameritaban una reunión, las reuniones fueron convocadas por la Oficina de la Coordinadora Residente. El rol de este grupo fue intercambiar información, conocimiento y experiencias sobre las mejores prácticas y las lecciones aprendidas en la implementación y seguimiento de los programas conjuntos. Asimismo, este equipo cumplió una función de apoyo entre pares para fortalecer el trabajo de monitoreo dentro de cada programa, así como el seguimiento interventanas.

La difusión de los resultados de la gestión del conocimiento se definió en base en los productos de conocimiento desarrollados y al análisis de los posibles interesados en la transferencia del conocimiento, enfatizándose la transferencia entre pares.

Debido a que el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas era innovador, el Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Nueva York lo identificó como una de sus mejores prácticas desarrolladas en el terreno, y decidió sistematizar sus lecciones aprendidas, y transmitir las a otros países y a otras agencias del Sistema de Naciones Unidas. Con este objetivo, el Fondo ODM invitó a Bolivia para que junto a Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, y Perú, presenten las mejores prácticas de monitoreo y evaluación de Las Américas.⁴⁰ El encuentro fue desarrollado el año 2011 en Cartagena de Indias, Colombia, se denominó II Encuentro Regional del Fondo para el Logro de los ODM, allí participaron 18 países del continente americano, a través de ministros y de coordinadores estatales de los programas conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM.

A través de presentaciones y mesas de análisis, el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas de Bolivia fue elegido como una de las tres prácticas innovadoras capaz de ser replicada en los países que conforman la red de trabajo del Fondo para el Logro de los ODM en el continente americano, a través de un proceso de transferencia de tecnología sur-norte, y sur-sur. Las representaciones de Colombia, México y Panamá solicitaron y recibieron asistencia técnica para recuperar, transferir y ajustar esta herramienta de monitoreo y evaluación para sus países.

⁴⁰ En la nomenclatura del Fondo ODM la denominación "Las Américas" comprende a todo el continente americano.

5.7 ENFOQUE

El objetivo del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas fue encontrar evidencia de los avances hacia el logro de los objetivos planteados en: los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de Paris, el Plan de Acción de Accra, el Plan Nacional de Desarrollo, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas al Desarrollo, el Nivel de Análisis del Fondo para el Logro de los ODM, y sobre la aplicación de los enfoques de Gestión para resultados de Desarrollo y Unidos en la Acción.

A partir del análisis realizado por el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo del Ministerio de Planificación del Desarrollo, acerca de que el monitoreo y evaluación de los programas de la cooperación en Bolivia son excesivamente cuantitativos, y que se enfocan en los avances financieros y descuidan los resultados y efectos, este proyecto de innovación profesional decidió que el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas tenga un enfoque mixto porque es eminentemente cualitativo, aunque para el análisis de los datos considera lo cuantitativo.

5.8 TIPO

Este proyecto de innovación es de carácter descriptivo y propositivo.

- *Descriptivo*, porque detalla las características esenciales mínimas que debe poseer una herramienta de Gestión para Resultados de Desarrollo que pretenda medir los avances hacia: los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de Paris, el Plan de Acción de Accra, el Plan Nacional de Desarrollo, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas al Desarrollo, el Nivel de Análisis del Fondo para el Logro de los ODM, y la aplicación de los enfoques de Gestión para resultados de Desarrollo y Unidos en la Acción
- *Propositivo*, porque construye y valida colectivamente una herramienta de monitoreo y evaluación que fue implementada por el Estado Plurinacional y la cooperación

5.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- Las técnicas fueron mixtas cuali-cuantitativas, con enfoques participativos: grupo focal, taller, encuesta *on line*, entrevista en profundidad, y análisis documental, y el análisis estadístico de los resultados

- Los instrumentos fueron cuestionarios estructurados y semiestructurados, diseños metodológicos, agendas de trabajo, encuestas y base de datos

FIGURA 6. MÉTODO DE CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS CONJUNTOS



Fuente: propia

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

6. FUNDAMENTO TEÓRICO

6.1 GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO

La Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) es una estrategia de gestión pública que implica tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad. Este modelo surge como un elemento central validado de los esfuerzos mundiales por mejorar la eficacia de la gestión pública, centra sus esfuerzos en dirigir los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales (sean estos internos o externos) hacia la consecución de resultados de desarrollo esperados. En este modelo de gestión el foco de atención se traslada desde los insumos hasta los resultados medibles. Se basa en la entrega de información sólida para mejorar la toma de decisiones basada en evidencia, la transparencia y las mejoras continuas.

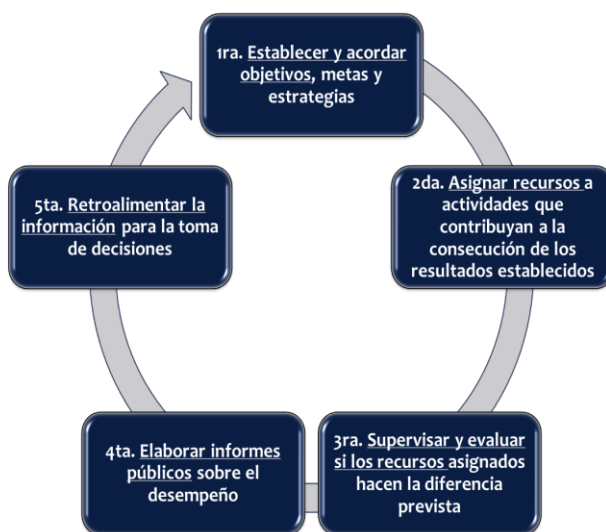
La Gestión para Resultados de Desarrollo implica la necesidad de contar con metas claras, concretas, mensurables y limitadas en número, con objetivos ligados al tiempo. Estas metas

deben expresarse en términos humanos, es decir, en términos de efectos directos del desarrollo. Es una estrategia de gestión en la cual la información sobre el desempeño guía el proceso de implementación y, en última instancia, determina la asignación de recursos.

El ciclo de Gestión para Resultados de Desarrollo tiene cinco etapas, y el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas las aborda todas:⁴¹

- 1ra.** Establecer y acordar objetivos, metas y estrategias
- 2da.** Asignar recursos a actividades que contribuyan a la consecución de los resultados establecidos
- 3ra.** Supervisar y evaluar si los recursos asignados hacen la diferencia prevista
- 4ta.** Elaborar informes públicos sobre el desempeño
- 5ta.** Retroalimentar la información para la toma de decisiones

FIGURA 7. CICLO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO



Fuente: propia

La Mesa Redonda de Marrakech sobre Gestión para Resultados de Desarrollo efectuada el año 2004 estableció los siguientes cinco principios:⁴²

- 1.** Concentrar el diálogo en los resultados durante todas las etapas del proceso de desarrollo
- 2.** Alinear la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados esperados
- 3.** Simplificar los procesos de medición e información

⁴¹ *Managing for Development Results. Accra Ghana, 3rd High Level Forum on Aid Effectiveness, 2008.*

⁴² *Managing for Development Results. Marrakech, Second International Roundtable, 2004.*

4. Orientar la gestión hacia la obtención de resultados en lugar de adaptarla a los resultados ya obtenidos
5. Utilizar la información sobre resultados para propósitos de aprendizaje y de toma de decisiones, así como de información y rendición de cuentas

Si bien no existe una ecuación preestablecida respecto a cómo se debe gestionar para obtener resultados de desarrollo, es posible identificar al Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas como un esfuerzo considerable de parte del Estado Plurinacional, y la cooperación internacional, por reformar sus prácticas orientándolas a la consecución de resultados de desarrollo.

FIGURA 8. PRINCIPIOS DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO



Fuente: propia

7. MEDIDA DE GESTIÓN PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA

7.1 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS

El Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas es una herramienta de gestión y apoyo a la toma de decisiones para todas las entidades participantes con el objetivo de contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia de la ayuda para el desarrollo a través de la provisión de información sobre los resultados de los programas conjuntos en Bolivia.

Es una propuesta para monitorear la contribución simultánea de cuatro Programas Conjuntos del Fondo para el Logro de los ODM, monitoreando los productos y los resultados derivados de

su acción sinérgica. Este monitoreo deberá encontrar evidencia empírica de los avances hacia: los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de París, el Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas al Desarrollo, la Unidad de Análisis de País del Fondo para el Logro de los ODM, y la aplicación de los enfoques de Gestión para resultados de Desarrollo y, Unidos en la Acción. Paralelamente, cada Programa Conjunto es responsable del monitoreo de sus propios objetivos en el nivel de ventana temática, así como de sus ODM específicos⁴³.

Esta propuesta de herramienta fue diseñada para ser aplicada en una gama de actividades que van desde la seguridad alimentaria, hasta la gestión del conflicto, pasando por las micro finanzas y la producción ecológica. Sin embargo, no se propone como un modelo de monitoreo y evaluación, sino más bien, como una herramienta flexible para que diversos tipos de programas midan sus resultados a partir de sus capacidades y objetivos, o como una propuesta que podrá ser validada, y ajustada.

7.2 INDICADORES DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS

A continuación se presentan los indicadores comunes que miden la contribución simultánea de los programas conjuntos en los niveles de gestión y de efectos en los beneficiarios, que se enmarcan en la Declaración de París y, que se han organizado en los siguientes apartados:

- Indicadores mínimos con base en la Declaración de París
- Indicadores de alineación y mutua responsabilidad
- Indicadores de interagencialidad
- Indicadores de efecto

A. INDICADORES MÍNIMOS CON BASE EN LA DECLARACIÓN DE PARIS SOBRE LA EFICACIA DE LA AYUDA AL DESARROLLO

Con base en los indicadores presentados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en el taller interventanas especializado sobre monitoreo y evaluación, se identificaron nueve indicadores que evidenciaron el esfuerzo mínimo para asegurar que el

⁴³ Los cuatro niveles de unidad de análisis están definidos en el documento *Monitoring and Evaluation System* del Fondo ODM. www.mdgfund.org/es. Si bien el Plan de M&E Interventanas vincula los indicadores temáticos del Fondo ODM con algunos indicadores sectoriales del país, la responsabilidad principal del seguimiento y de reportar sobre estos indicadores es de cada Programa Conjunto. Véase el apartado 1.7.3 NIVELES DE INFORMACIÓN DEL FONDO PARA ACELERAR EL LOGRO DE LOS ODM.

diseño de los programas conjuntos, y sus mecanismos de implementación se enmarcan en los compromisos adquiridos por países y donantes plasmados en la Declaración de París.

APROPIACIÓN. *Los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo.*⁴⁴

INDICADOR DE APROPIACIÓN

1.1 Los socios tienen estrategias de desarrollo operativas

Se han validado los objetivos de los Programa Conjuntos con el órgano rector del sector o entidad equivalente, de tal forma que se evidencie que estos programas se enmarcan, y no desbordan los objetivos y estrategias priorizadas por el Plan Nacional de Desarrollo 2006 - 2010, y que este flujo de ayuda esté reportado en los presupuestos gubernamentales.

ALINEACIÓN. *Los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios.*⁴⁵

INDICADORES DE ALINEACIÓN

Los donantes se alinean con las estrategias de los socios

1.2 Los flujos de ayuda se alinean con las prioridades nacionales

De mutuo acuerdo con los socios nacionales se han identificado y priorizado las actividades que se realizarán en los programas conjuntos, de modo que se evidencie la vinculación del flujo de la ayuda con los objetivos sectoriales e institucionales del/los sectores relacionados y/o de las contrapartes beneficiarias de Bolivia.

Los donantes utilizan los sistemas reforzados de los países

1.3 Reforzar la capacidad evitando estructuras de implementación paralelas

Se evita la conformación de estructuras de implementación paralelas, asegurando la transferencia paulatina de las capacidades generadas, y de las unidades de ejecución de cada programa, a fin de que se integren a las estructuras formales de las entidades públicas. Se cuenta con estrategias de salida graduales para cada Programa Conjunto hacia la o las entidades gubernamentales socias en la ejecución.

⁴⁴ The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Ownership, Harmonization, Alignment, Results and Mutual Accountability, Paris, Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, 2005.

⁴⁵ The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Ownership, Harmonization, Alignment, Results and Mutual Accountability, Paris, Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, 2005.

*Reforzar la capacidad de gestión de finanzas públicas***1.4 La ayuda es más predecible**

Los desembolsos de ayuda son liberados de acuerdo a las acciones a ser realizadas por los programas en un marco de planificación financiera plurianual. Estos desembolsos requieren un cumplimiento mínimo de 70% de ejecución por año programático por parte de cada Programa Conjunto.

*Ayuda desligada: obtener más valor para el dinero***1.5 La ayuda es más desligada**

La norma aplicada para adquisiciones de bienes o servicios aplica criterios de competitividad y participación para proveedores de cualquier nacionalidad favoreciendo la solución más apropiada para cada necesidad e incrementando la eficacia de la ayuda, la transparencia y la competitividad.

ARMONIZACIÓN. *Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces.*⁴⁶

INDICADORES DE ARMONIZACIÓN*Los donantes implementan disposiciones comunes y simplifican procedimientos***1.6 Utilizar disposiciones o procedimientos comunes**

Se tiene establecida una guía de operaciones que señala procedimientos comunes que simplifican los procedimientos para los programas conjuntos (modelos de gestión, seguimiento y evaluación, auditoría, incidencia y comunicación, gestión del conocimiento, informes, modalidades de ejecución, etc.)

1.7 Fomentar análisis comunes

Se reduce el porcentaje de misiones de campo, y de análisis de diagnóstico duplicadas y separadas, se promueve el adiestramiento conjunto y se comparten las lecciones aprendidas. Existen espacios de coordinación entre las entidades participantes para cada programa, y entre los programas (comités Directivo Nacional y de Gestión del Programa).

⁴⁶ *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Ownership, Harmonization, Alignment, Results and Mutual Accountability, Paris, Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, 2005.*

GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS. *Administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientada a resultados.*⁴⁷

INDICADOR DE GESTIÓN POR RESULTADOS

1.8 Marco orientado a resultados

Para la medición del desempeño se han identificado y acordado entre las entidades participantes en cada programa indicadores de gestión para resultados de desarrollo para su monitoreo y evaluación dentro de los planes nacionales y sectoriales. Las estrategias de monitoreo y evaluación de cada Programa Conjunto son transparentes y participativas.

MUTUA RESPONSABILIDAD. *Donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo.*⁴⁸

INDICADOR CUALITATIVO DE MUTUA RESPONSABILIDAD

1.9 Mutua Responsabilidad: cualitativo

Los cuatro programas conjuntos tienen, como grupo, una herramienta de monitoreo y evaluación que permite emitir, para valoración conjunta con el Gobierno, informes que evidencien el estado de situación de las cuatro ventanas con relación a: los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Declaración de París, el Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia y sus Planes Sectoriales, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas al Desarrollo, y la aplicación de los enfoques de Gestión para resultados de Desarrollo y Unidos en la Acción.

LÍNEA DE BASE DE LOS INDICADORES MÍNIMOS CON BASE EN LA DECLARACIÓN DE PARÍS

Para los nueve indicadores mínimos con base en la Declaración de París señalados en el apartado anterior, no existió una línea de base, los programas conjuntos simplemente los cumplían o no los cumplían. En el Anexo 6: *Check list* de Indicadores Mínimos de La Declaración de París y el Cumplimiento de los Programas Conjuntos a esos Indicadores, se presentan estos indicadores y se verifica su cumplimiento a nivel de cada Programa Conjunto.

⁴⁷ *Op. cit.*

⁴⁸ *Op. cit.*

CUADRO 5. INDICADORES MÍNIMOS (CHECK LIST)

Apropiación	<ul style="list-style-type: none"> • 1.1 Los socios tienen estrategias de desarrollo operativas
Alineación	<ul style="list-style-type: none"> • 1.2 Los flujos de ayuda se alinean con las prioridades nacionales • 1.3 Reforzar la capacidad evitando estructuras de implementación paralelas • 1.4 La ayuda es más predecible • 1.5 La ayuda es más desligada
Armonización	<ul style="list-style-type: none"> • 1.6 Utilizar disposiciones o procedimientos comunes • 1.7 Fomentar análisis comunes
Gestión por resultados	<ul style="list-style-type: none"> • 1.8 Marco orientado a resultados
Responsabilidad mutua	<ul style="list-style-type: none"> • 1.9 Mutua responsabilidad: cualitativo

Fuente: propia

B. INDICADORES DE ALINEACIÓN Y MUTUA RESPONSABILIDAD

Aparte del *check list* detallado en el Anexo 6, que se basó en nueve indicadores de seguimiento a los compromisos de París, se identificaron otros tres indicadores que apuntaban a medir el grado de alineación y mutua responsabilidad.

La línea de base para estos indicadores fue 0 (cero), ya que, en este caso, solamente se podía hacer la medición de los cuatro programas conjuntos a partir de su inicio, y evaluar el progreso hacia la meta establecida para cada indicador.

ALINEACIÓN. *Los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios.*⁴⁹

INDICADORES DE ALINEACIÓN

Los países socios refuerzan su capacidad de desarrollo con el apoyo de donantes

2.1 Reforzar capacidades con programas coordinados

La asistencia técnica de apoyo a los programas conjuntos emana de las necesidades institucionales identificadas conjuntamente con la contraparte pública y otros donantes que apoyan a un mismo sector y/o entidad.

⁴⁹ *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Ownership, Harmonization, Alignment, Results and Mutual Accountability, Paris, Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, 2005.*

Indicador

- Porcentaje de los fondos desembolsado por el Fondo para el Logro de los ODM que se destina al fortalecimiento de capacidades nacionales y/o locales⁵⁰

Meta

- Para 2012, 30% de los fondos se destina al fortalecimiento de capacidades nacionales y/o locales

Reforzar la capacidad de gestión de finanzas públicas

2.2 Utilización de sistemas nacionales de gestión financiera

Las agencias de NU proveen la información financiera requerida para que las contrapartes gubernamentales y no-gubernamentales implementadoras de los programas puedan registrar o inscribir los recursos debidamente.⁵¹

Indicador

- Porcentaje de los fondos que se inscribe o registra en el sistema nacional

Meta

- Para el 2012 se inscribe el 100% de los fondos que califican para ser inscritos en el sistema nacional

INDICADORES CUANTITATIVOS DE MUTUA RESPONSABILIDAD

MUTUA RESPONSABILIDAD. *Donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo.*⁵²

2.3 Mutua Responsabilidad: cuantitativo

Los cuatro programas conjuntos cuentan con un Comité Directivo Nacional, que procura optimizar el trabajo intersectorial promoviendo una mayor vinculación entre diferentes instancias del gobierno plurinacional, asimismo, permite emitir valoraciones conjuntas entre el Gobierno, el donante (el Gobierno de España) y el Sistema de NU, sobre la situación de los programas y su avance conjunto a: los Objetivos de Desarrollo del

⁵⁰ Se midió el fortalecimiento de capacidades tomando como guía el documento Medición de la Capacidad (PNUD, 2010) que tiene como enfoque la medición a nivel de productos y actividades, y que apunta a cambios en: arreglos institucionales, conocimiento, liderazgo y, rendición de cuentas. Cada Programa Conjunto apoyado por el grupo de trabajo interventanas de monitoreo y evaluación definió los criterios adecuados para su programa.

⁵¹ Pretende conocer en qué medida los Programas Conjuntos se gestionan y ejecutan utilizando los sistemas de presupuesto, registro, información y auditoría nacionales.

⁵² *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Ownership, Harmonization, Alignment, Results and Mutual Accountability, Paris, Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, 2005.*

Milenio, la Declaración de París, el Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia y sus Planes Sectoriales, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas al Desarrollo, y la aplicación de los enfoques de Gestión para resultados de Desarrollo y, Unidos en la Acción.

Indicador a

- Número de veces al año que se reúne el Comité Directivo Nacional

Indicador b

- Número de programas conjuntos que han desarrollado evaluaciones de progreso

Meta a

- El Comité Directivo Nacional se reúne al menos dos veces al año

Meta b

- Para el año 2012 todos los programas conjuntos desarrollaron evaluaciones de progreso de medio término y finales

CUADRO 6. INDICADORES DE ALINEACIÓN Y RESPONSABILIDAD MUTUA

<p>2.1 Reforzar capacidades con programas coordinados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Porcentaje de los fondos que se destina al fortalecimiento de capacidades nacionales y/o locales. • Meta: Para 2012, 30% de los fondos se destina al fortalecimiento de capacidades nacionales y/o locales.
<p>2.2 Utilización de sistemas nacionales de gestión financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador: Porcentaje de los fondos que se inscribe o registra en el sistema nacional. • Meta: Para el 2012, se inscriben el 100% de los fondos que califican para ser inscritos en el sistema nacional.
<p>2.3 Responsabilidad mutua cuantitativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador A: Número de veces al año que se reúne el Comité Directivo Nacional. • Meta: El Comité Directivo Nacional se reúne al menos dos veces al año • Indicador B: Número de programas conjuntos que han desarrollado evaluaciones de progreso • Meta: Para el año 2012 todos los PCs desarrollaron evaluaciones de medio término y finales

Fuente: propia

C. INDICADORES DE INTERAGENCIALIDAD

El Fondo para el Logro de los ODM definió los siguientes indicadores para medir los esfuerzos de colaboración entre las agencias de NU en el marco de la iniciativa Unidos en la Acción y la eficacia de las actividades de desarrollo en conformidad con la Declaración de París:

3.1 Número de prácticas de gestión (financiera, contratación pública, gastos comunes, etc.) realizadas conjuntamente por los organismos de NU encargados de la ejecución.

Meta

- Al menos cuatro prácticas de gestión conjunta al año acumuladas por los cuatro Programas Conjuntos

3.2 Número de tareas analíticas conjuntas (reuniones de Comités Técnicos Interagenciales, estudios, diagnósticos, productos conjuntos, etc.) realizadas conjuntamente por los organismos de NU encargados de la ejecución de los programas conjuntos.

Meta

- Al menos cuatro tareas analíticas conjuntas al año acumuladas por los cuatro programas conjuntos⁵³

3.3 Número de misiones de campo llevadas a cabo conjuntamente por los organismos de NU encargados de la ejecución de los programas conjuntos.

Meta

- Al menos cuatro misiones conjuntas al año acumuladas por los cuatro programas conjuntos y las agencias de NU

Estos indicadores apuntan a medir la interagencialidad, es en los informes semestrales y anuales de los Programas Conjuntos donde ellos brindaron información al respecto. Adjunto se presenta un resumen de los indicadores de los Programas Conjuntos, basado en los informes semestrales de enero a junio 2010 (ver Anexo 7: Indicadores de Interagencialidad). A partir de la información de estos tres cuadros se recuperaron las buenas prácticas que sirvieron para mejorar el trabajo interagencial.

⁵³ Cada tarea analítica debe contar con una fuente de verificación como soporte (acta, informe, estudio, etc.).

CUADRO 7. INDICADORES INTERAGENCIALIDAD DEL F-ODM

3.1 Número de prácticas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Meta: Al menos cuatro prácticas de gestión conjunta al año acumuladas por los cuatro Programas Conjuntos
3.2 Número de tareas analíticas	<ul style="list-style-type: none"> • Meta: Al menos cuatro tareas analíticas conjuntas al año acumuladas por los cuatro programas conjuntos
3.3 Número de misiones	<ul style="list-style-type: none"> • Meta: Al menos cuatro misiones conjuntas al año acumuladas por los cuatro programas conjuntos y las agencias de NU

Fuente: propia

CHECK LIST DE INTERAGENCIALIDAD

Debido a que no fue posible elaborar una línea de base sobre interagencialidad, se desarrolló un *check list* del enfoque Unidos en la Acción con base en la Reforma de Naciones Unidas, en este sentido, los cuatro programas conjuntos simplemente cumplían o no cumplían con estos indicadores de partida. Al final del Anexo 7. Indicadores de Interagencialidad, se encuentra este *Check list* de Interagencialidad que presenta los indicadores y verifica su cumplimiento a nivel de cada Programa Conjunto.

CUADRO 8. INDICADORES DE UNIDOS EN LA ACCIÓN DEL F-ODM (SÍNTESIS)

UN PROGRAMA	Alineación de los programas con las prioridades establecidas por el Gobierno
	Coordinación interagencial en el monitoreo y la elaboración de informes conjuntos
UN PRESUPUESTO	Gobierno con poder de decisión en la asignación de fondos para prioridades identificadas conjuntamente
	Los fondos mancomunados aseguran la coherencia de las agencias en los programas conjuntos
UN LÍDER	Estrategia de comunicación conjunta incrementa concientización, transparencia, y coherencia de los mensajes
UNA OFICINA	Armonizadas prácticas comerciales y simplificados procedimientos aseguran mayor coherencia y eficiencia

Fuente: propia

D. INDICADORES DE EFECTO

Para evaluar el apoyo del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a través de los programas conjuntos, a la construcción e implementación de las políticas de desarrollo del país, a nivel de efecto se analizó la contribución de estos programas al fortalecimiento de las capacidades nacionales para promover la interinstitucionalidad y multisectorialidad; asimismo, se investigó la contribución de los programas conjuntos al avance hacia el logro de los ODM.

CUADRO 9 . EJEMPLOS DE VINCULACIÓN ENTRE INDICADORES DEL F-ODM E INDICADORES DE LOS PC

GÉNERO	B.3 Número de mujeres empoderadas y/o capacitadas con el apoyo del PC que hayan tenido acceso a y/o mejorado sus derechos económicos	1,286 UERs liderizadas por mujeres, o donde participan mujeres, tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían
ISAN	B.9 Número de personas atendidas por el Programa Conjunto que reciben tratamiento contra la subnutrición y/o servicios de refuerzo de la seguridad alimentaria en las áreas de intervención	Número de familias participantes en el Programa Conjunto que reciben apoyo contra la desnutrición y/o servicios de refuerzo de la seguridad alimentaria en las áreas de intervención
S. PRIVADO	B.12 Tipo y número de intervenciones de asistencia técnica, servicios desarrollo empresarial, acceso a financiamiento, certificación etc. realizadas con el apoyo del Programa Conjunto dirigidas a mejorar las capacidades empresariales, la competitividad y/o el acceso a los mercados y número total de personas que han recibido ayuda directa a través de estas intervenciones	5.000 pequeños productores reciben: asistencia técnica para el incremento de su producción ecológica y asesoramiento para la comercialización y promoción de sus productos
PAZ	B.15 Número de nuevas políticas, normas y planes nacionales y foros/mesas redondas nacionales y regionales apoyados por el Programa Conjunto que responden a las solicitudes/ insatisfacción popular relacionada con las fuentes existentes/potenciales de conflicto (v.g. denegación de derechos, violencia urbana, discriminación, etc.).	Dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático

Fuente: propia

Como base para el análisis se contó con: el Plan Nacional de Desarrollo Bolivia Soberana Productiva y Democrática para Vivir Bien 2006 – 2010, y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo de Bolivia que tiene vigencia de 2008 a 2012, y que tiene cinco resultados marco denominados *outcomes*. El Cuadro 5 detalla los resultados del MANUD y los ODM a los que contribuyen los cuatro Programas Conjuntos.

CUADRO10: RESULTADOS DEL MANUD Y ODM A LOS QUE CONTRIBUYEN LOS PROGRAMAS CONJUNTOS

PC	Outcomes del MANUD	ODM
PAZ	Outcome 1. Gobernabilidad democrática profundizada con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los Derechos Humanos para la construcción de una sociedad intercultural con equidad de género y generacional	Fortalece y promueve las condiciones básicas necesarias para lograr los ODM.
ISAN	Outcome 2. Desnutrición disminuida, principalmente en niños y niñas menores de cinco años, con énfasis en el menor de dos años, mujeres gestantes y lactantes, con alimentación complementaria, atención prioritaria de enfermedades prevalentes, acciones de movilización y educación nutricional y la promoción de soberanía alimentaria	Erradicar la pobreza extrema y el hambre (ODM1) Reducir la mortalidad infantil (ODM4) Mejorar la salud materna (ODM5)
SP	Outcome 4. Capacidades institucionales y de organizaciones productivas fortalecidas en temas de desarrollo productivo y de generación de empleo con manejo sostenible de recursos naturales y medioambiente	Erradicar la pobreza extrema y el hambre (ODM1) Garantizar la sostenibilidad ambiental (ODM7) Fomentar una asociación mundial para el desarrollo (ODM8)
GÉNERO	Outcome 4. Capacidades institucionales y de organizaciones productivas fortalecidas en temas de desarrollo productivo y de generación de empleo con manejo sostenible de recursos naturales y medioambiente Outcome 3. Población excluida y marginada cuenta con capacidades individuales y comunales desarrolladas que promueven su inclusión social, el ejercicio pleno de sus derechos y el mejoramiento de su calidad de vida	Erradicar la pobreza extrema y el hambre (ODM1) Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer (ODM3)

Fuente: propia

Se pretende evaluar cuánto se ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades nacionales a (a nivel de efecto) y a los ODM (a nivel impacto) a través de la acumulación del trabajo realizado por los cuatro programas conjuntos con base en tres indicadores base:

FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES NACIONALES

Promover el fortalecimiento de las capacidades nacionales para la articulación interinstitucional y multisectorial para lograr un mayor impacto de las intervenciones para el desarrollo.

Indicadores del fortalecimiento de las capacidades nacionales

- A. 1 Sistematización de las lecciones aprendidas de la gestión interinstitucional y multisectorial realizada, y transferido este conocimiento a los socios nacionales y a donantes.

- A. 2** Número de mecanismos de gestión interinstitucional y/o multisectorial creados en el marco de los programas conjuntos que cuenten con financiamiento propio al cierre del programa (sostenibilidad financiera).

Metas

- A.1** Para el 2012 al menos cuatro ejercicios (uno por Programa) de gestión del conocimiento sobre la gestión interinstitucional y multisectorial sistematizados y difundidos entre actores interesados.
- A.2** Para el 2012 Por lo menos tres mecanismos de gestión interinstitucional y/o multisectorial son financieramente autosostenibles.

CONTRIBUCIÓN AL AVANCE HACIA EL LOGRO DE LOS ODM

El objetivo fue tratar de delimitar la contribución de los programas conjuntos al avance hacia el logro de los ODM aplicando los propios indicadores de los Programas vinculados a indicadores temáticos relacionados a los ODM, sobre los cuales los programas reportaban semestralmente aplicando un formato del Secretariado del Fondo para el Logro de los ODM.⁵⁴

Indicadores del Programa Conjunto de Género

- B. 1** Número de normas, políticas o planes adoptados que abordan explícitamente cuestiones vinculadas a la discriminación de género y promueven la igualdad de género y/o el empoderamiento de la mujer.
- B. 2** Número de instituciones, funcionarios y ciudadanos hombres y mujeres formados con la ayuda del Programa Conjunto para tomar decisiones informadas en cuestiones relacionadas con el género
- B. 3** Número de mujeres empoderadas y/o capacitadas con el apoyo del Programa Conjunto que hayan tenido acceso a y/o mejorado sus derechos económicos

Indicadores del Programa Conjunto ISAN

- B. 4** Número de niños menores de 2 años que sufren de subnutrición y/o inseguridad alimentaria en las áreas de intervención
- B. 5** Prevalencia de atrofia en el crecimiento

⁵⁴ Véase el Anexo 8, para analizar la vinculación entre los indicadores temáticos del F-ODM con los indicadores de los PC.

- B. 6** Número de personas afectadas por intervenciones y/o estrategias ampliadas de producción doméstica de alimentos y diversificación y enfoques específicos al género con el apoyo del Programa Conjunto
- B. 7** Número de normas, políticas y planes relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición infantil elaborados o revisados con ayuda del Programa
- B. 8** Número de sistemas de información apoyados por el Programa Conjunto que proporcionan datos desagregados sobre seguridad alimentaria y nutrición
- B. 9** Número de personas atendidas por el Programa Conjunto que reciben tratamiento contra la subnutrición y/o servicios de refuerzo de la seguridad alimentaria en las áreas de intervención

Indicadores del Programa Conjunto del Sector Privado

- B. 10** Número de normas, políticas o planes apoyados por el Programa Conjunto relacionadas con el desarrollo empresarial (incluida la industria agrícola)
- B. 11** Número de empresarios y/o entidades afectadas por las normas, políticas o planes
- B. 12** Tipo y número de intervenciones de asistencia técnica, servicios desarrollo empresarial, acceso a financiamiento, certificación etc. realizadas con el apoyo del Programa Conjunto dirigidas a mejorar las capacidades empresariales, la competitividad y/o el acceso a los mercados y número total de personas que han recibido ayuda directa a través de estas intervenciones
- B. 13** Número de asociaciones de empresarios creadas o fortalecidas
- B. 14** Número de asociaciones de agricultores que obtuvieron algún tipo de beneficio económico como resultado de las intervenciones del Programa

CONTRIBUCIÓN A LA CONSOLIDACIÓN DE LA PAZ Y LA PREVENCIÓN DEL CONFLICTO

Si bien el ámbito de acción del Programa Conjunto de Paz no correspondía a ningún ODM específico, constituía una base para el desarrollo. La consolidación de la paz se construye a través de medidas dirigidas a reducir el riesgo de caer en los conflictos mediante el fortalecimiento de las capacidades nacionales en todos los niveles para la gestión de conflictos, medidas necesarias debido al impacto negativo que la violencia y las tensiones tienen en la estabilidad, el desarrollo y en el logro de los ODM. En ese contexto, se propuso el siguiente indicador general:

Indicador Paz

- C. 1** Proceso de transición de modelo democrático desarrollado entre la sociedad y el Estado para acelerar el logro de los ODM y consolidar el Vivir Bien de forma participativa e intercultural.

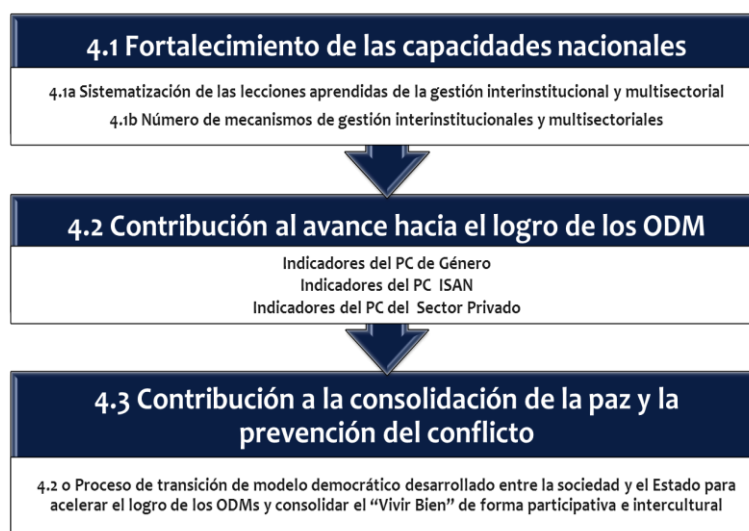
Meta

- Para el 2012 se ha incrementado el número de grupos sociales vulnerables y nuevos actores relevantes que entienden y participan en la construcción del nuevo Estado con mayor capacidad de ejercer la ciudadanía integral.

Además, se reporta según el formato dado del Fondo para el Logro de los ODM en los informes semestrales sobre los siguientes indicadores:

- C. 2** Número de nuevas políticas, normas y planes nacionales y foros/mesas redondas nacionales y regionales apoyados por el Programa Conjunto que responden a las solicitudes/insatisfacción popular relacionada con las fuentes existentes/potenciales de conflicto (v.g. denegación de derechos, violencia urbana, discriminación, etc.).
- C. 3** Número y tipo de incidentes violentos denunciados en el área de intervención a través de canales formales e informales.

FIGURA 9. INDICADORES DE EFECTO (SÍNTESIS)



Fuente: propia

7.3 HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS

Con el objetivo de evitar: el recojo de nuevos datos, la creación de nuevos formatos de recolección de información, el generar nuevas cargas de trabajo, la reconstrucción de una línea de base y, para hacer que la aplicación del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas converja con el tiempo de implementación de los cuatro programas conjuntos (más del 50% de sus planes de trabajo), se decidió utilizar como herramientas básicas para este Plan las que ya habían sido elaboradas por el Secretariado del Fondo para el Logro de los ODM y que los Programas utilizaban para el monitoreo de su gestión.

Estos formatos preestablecidos por el Fondo ODM fueron: los informes trimestrales y semestrales, y las evaluaciones de medio término y finales. Asimismo, se previó que la Oficina de la Coordinadora Residente realice visitas de campo de seguimiento, y participe en las evaluaciones de medio término de los Programas Conjuntos. Finalmente, se desarrolló una ficha de monitoreo como instrumento de seguimiento interventanas para medir los avances y construir los gráficos e insumos necesarios para informes anuales de seguimiento conjunto.

7.4 ROLES Y RESPONSABILIDADES

La Oficina de la Coordinadora Residente se encargó de alimentar el sistema de monitoreo interventanas basada en la información trimestral y semestral que generaba cada Programa Conjunto a través de los formatos del Fondo para el Logro de los ODM. Asimismo, se encargó de analizar los datos y elaborar informes consolidados una vez al año, con base en los informes del sistema y los insumos de los Programas a través del grupo de trabajo interventanas sobre monitoreo y evaluación.

Los informes consolidados anuales fueron presentados y discutidos en el Comité Directivo Nacional, donde se decidieron acciones pertinentes a tomarse. La Oficina de la Coordinadora Residente incorporó las recomendaciones del Comité Directivo Nacional en los informes consolidados antes de compartirlos con los Comités de Gestión de todos los Programas Conjuntos.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

8. RESULTADOS

8.1 Actividades y producto

Todas las actividades previstas para la construcción del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas fueron realizadas, este proceso completo generó el producto, el que también fue logrado. En diciembre del año 2012 el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas fue aprobado para su aplicación por el Fondo para el Logro de los ODM en Nueva York, para ser implementado en sus cuatro programas conjuntos en Bolivia. Previamente, el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo aprobó este Plan junto a un grupo de sugerencias que lo enriquecieron técnica y políticamente. Consecuentemente, a partir del análisis de los datos analizados y de la evidencia proporcionada por el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas, los gerentes de los cuatro programas conjuntos tomaron decisiones acerca de la gestión de sus programas.

8.2 Efecto e impacto

Tal como fue planificado, a diciembre del año 2011 el efecto fue logrado parcialmente. El desempeño de las instituciones involucradas en el monitoreo y evaluación de los resultados de desarrollo de los programas involucrados fue fortalecido con la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas, así como la promoción de la interinstitucionalidad y la multisectorialidad en sus acciones de monitoreo y evaluación del desarrollo. Por lo anterior, y de acuerdo a la teoría del cambio de este Plan, es posible asumir que en el largo plazo mejorará la calidad de vida de la ciudadanía. Asimismo, es necesario señalar que el efecto sólo se logrará completamente con la intervención de otros trabajos similares que tendrán un grado de influencia razonable en el logro de este efecto relacionado con cambios en el comportamiento de los funcionarios públicos y de sus instituciones. De acuerdo a la teoría del cambio en el desarrollo humano el impacto deberá alcanzarse en el largo plazo generando bienestar en las personas.

9. CONCLUSIONES

9.1 Nuevos conocimientos

A partir del desarrollo del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas es posible señalar que es posible medir pequeñas contribuciones locales de programas específicos a objetivos de alto nivel como los ODM o el Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia 2006-2010, basados en indicadores *proxy*. Es posible desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación flexibles, que se adapten al contexto, que sean sencillos en su implementación y, a la vez, sólidos técnicamente.

A partir de solicitudes de México, Colombia y Panamá para que Bolivia preste asistencia técnica en el desarrollo de sus planes nacionales de monitoreo y evaluación interventanas, se pudo evidenciar que es posible la gestión y transferencia de conocimiento sur-sur. Asimismo, debido a que el Fondo para el Logro de los ODM valoró al Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas de Bolivia como una práctica innovadora capaz de ser replicada en otros países, esta herramienta se consolidó como una transferencia de tecnología sur-norte.

La sostenibilidad de la aplicación de esta herramienta en las instituciones nacionales, más allá de la vida de los programas conjuntos, dependerá principalmente de la continuación de las actividades que actualmente están realizando, y de la necesidad de sus gerentes de contar con información basada en evidencia, no requerirá de otra inversión, por lo tanto, su *replicabilidad* o transferencia al ámbito internacional también está garantizada.

El Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas muestra la posibilidad de empoderar a los actores locales para el monitoreo y evaluación de sus programas de desarrollo desde una perspectiva de Gestión para Resultados de Desarrollo y con un enfoque participativo. Asimismo, plantea empíricamente la posibilidad de ampliar el acceso a la información y la transparencia en los resultados de las acciones de desarrollo llevadas a delante por la cooperación internacional.

9.2 Lecciones aprendidas

La consecución del efecto del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas demostró que se puede contribuir a que el Estado Plurinacional ejerza autoridad plena sobre sus políticas y estrategias, y que coordine sus acciones de desarrollo. Que la cooperación y el Estado traduzcan estrategias sectoriales en programas operativos, orientados a resultados, y que la cooperación internacional base su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos del Estado boliviano, haciendo que *alinee* su apoyo con las estrategias sectoriales.

Este proyecto de innovación profesional demostró que es posible comprometer a los donantes a revisiones periódicas del progreso en el desarrollo, a utilizar los sistemas y procedimientos

nacionales, y evitar la creación de estructuras encargadas de la administración y ejecución de programas, reforzando la capacidad de gestión de las finanzas públicas haciendo que proporcionen compromisos plurianuales, y que desembolsen su ayuda de forma predecible, oportuna y desligada, y a que confíen en los mecanismos de presupuesto estatales, y a que utilicen los sistemas nacionales de compras y adquisiciones. Lo que es más, se puede comprometer a la cooperación y al Estado a trabajar conjuntamente para establecer marcos de desempeño comunes que aporten a evaluaciones fiables, y transparentes. Por otro lado, este proyecto ha evidenciado que es posible apoyar a que las acciones de los donantes sean más armonizadas y transparentes haciendo que implementen disposiciones comunes y simplifiquen sus procedimientos y a trabajar juntos para evitar las tareas separadas y duplicadas, y promover y construir grupos de aprendizaje y práctica para compartir las lecciones aprendidas.

Para una mejor administración de los recursos, el Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas ha contribuido a que se utilice la información para mejorar la toma de decisiones y comprometió al Estado Plurinacional y a la cooperación a establecer un marco de *reporting* y de supervisión orientado a resultados, para que ambos supervisen el progreso de acuerdo las estrategias de desarrollo nacionales y sectoriales, con indicadores accesibles, y con datos disponibles.

Finalmente, este trabajo aportó para que la cooperación y el Estado sean responsables de los resultados del desarrollo ampliando la transparencia en la utilización de los recursos. Para ello logró que ambos evalúen conjuntamente a través del Plan de Monitoreo y Evaluación Interventanas el progreso de los compromisos.

CUADRO 11: CRITERIOS PARA SELECCIONAR LAS LECCIONES APRENDIDAS DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN INTERVENTANAS

Pertinencia: Responde a las necesidades institucional identificadas por el Estado Plurinacional o por la cooperación
Legitimidad: Debe ser reconocida como exitosa por los actores (socios nacionales y/o agencias de Naciones Unidas involucradas)
Eficacia: Logró o trascendió los objetivos planteados y sus resultados son verificables
Sostenibilidad: Los socios nacionales se han apropiado de la práctica
Replicabilidad: Viable en su replicación o adaptación a otros contextos
Participativo: Agencias de NU, instituciones estatales, AECID, sociedad civil, aportaron técnica y políticamente en su consecución

ANEXOS

ANEXO 1. METAS Y OBJETIVOS DEL MILENIO⁵⁵

OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO (ODM)		
OBJETIVOS Y METAS EXTRAÍDOS DE LA DECLARACIÓN DEL MILENIO	INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRESOS	
OBJETIVO 1: ERRADICAR LA POBREZA EXTREMA Y EL HAMBRE		
Meta 1A: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día	1.1	Proporción de la población con ingresos inferiores a 1 dólar PPA (paridad del poder adquisitivo) por día. ⁵⁶
	1.2	Coefficiente de la brecha de pobreza
	1.3	Proporción del consumo nacional que corresponde al quintil más pobre de la población
Meta 1B: Alcanzar empleo pleno y productivo, y trabajo decente para todos, incluyendo mujeres y jóvenes	1.4	Tasa de crecimiento del PIB por persona ocupada
	1.5	Tasa de ocupación
	1.6	Proporción de la población ocupada con ingresos inferiores a 1 dólar PPA por día
	1.7	Proporción de la población que trabaja por cuenta propia o como trabajadores familiares auxiliares con respecto al empleo total
Meta 1C: Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre	1.8	Proporción de niños menores de 5 años con peso inferior al normal
	1.9	Proporción de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria
OBJETIVO 2: LOGRAR LA ENSEÑANZA PRIMARIA UNIVERSAL		
Meta 2A: Asegurar que, para el año 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria	2.1	Tasa neta de matrícula en educación primaria
	2.2	Proporción de alumnos que comienzan el primer grado y llegan al último grado de educación primaria
	2.3	Tasa de alfabetización de las personas de 15 a 24 años, mujeres y hombres
OBJETIVO 3: PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER		
Meta 3A: Eliminar las desigualdades entre los sexos en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza para el año 2015	3.1	Relación entre niñas y niños en la enseñanza primaria, secundaria y superior
	3.2	Proporción de mujeres en el empleo asalariado del sector no agrícola
	3.3	Proporción de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales
OBJETIVO 4: REDUCIR LA MORTALIDAD DE LOS NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS		
Meta 4A: Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de los niños menores de 5 años	4.1	Tasa de mortalidad de niños menores de 5 años
	4.2	Tasa de mortalidad infantil
	4.3	Proporción de niños de 1 año vacunados contra el sarampión
OBJETIVO 5: MEJORAR LA SALUD MATERNA		
Meta 5A: Reducir, entre 1990 y 2015, la mortalidad materna en tres cuartas partes	5.1	Razón de mortalidad materna
	5.2	Proporción de partos con asistencia de personal de salud cualificado
Meta 5B: Lograr, para el año 2015, el acceso universal a la salud reproductiva	5.3	Tasa de uso de anticonceptivos
	5.4	Tasa de fecundidad adolescente

⁵⁵ Los objetivos y metas de desarrollo del Milenio están enunciados en la Declaración del Milenio, firmada en septiembre del 2000 por 189 países, entre cuyos representantes se encontraban 147 Jefes de Estado (<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/ares552.html>), y en acuerdos posteriores de los Estados miembros en la Cumbre Mundial 2005 (Resolución adoptada por la Asamblea General - A/RES/60/1, <http://www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=A/RES/60/1>).

⁵⁶ Para el seguimiento de las tendencias de la pobreza en los países, se debería utilizar indicadores basados en las líneas nacionales de pobreza, si se dispone de ellos.

	5.5	Cobertura de atención prenatal (al menos una consulta y al menos cuatro consultas)
	5.6	Necesidades insatisfechas en materia de planificación familiar
OBJETIVO 6: COMBATIR EL VIH/SIDA, EL PALUDISMO Y OTRAS ENFERMEDADES		
Meta 6A: Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la propagación del VIH/SIDA	6.1	Prevalencia del VIH entre las personas de 15 a 24 años
	6.2	Uso de preservativos en la última relación sexual de alto riesgo
	6.3	Proporción de la población de 15 a 24 años que tiene conocimientos amplios y correctos sobre el VIH/SIDA
	6.4	Relación entre la asistencia escolar de niños huérfanos y la de niños no huérfanos de 10 a 14 años
Meta 6B: Lograr, para el año 2010, el acceso universal al tratamiento del VIH/SIDA de todas las personas que lo necesiten	6.5	Proporción de la población portadora del VIH con infección avanzada que tiene acceso a medicamentos antirretrovirales
Meta 6C: Haber detenido y comenzado a reducir, para el año 2015, la incidencia del paludismo y otras enfermedades graves	6.6	Tasas de incidencia y mortalidad asociadas al paludismo
	6.7	Proporción de niños menores de 5 años que duermen protegidos por mosquiteros impregnados de insecticida
	6.8	Proporción de niños menores de 5 años con fiebre que reciben tratamiento con los medicamentos adecuados contra el paludismo
	6.9	Tasas de incidencia, prevalencia y mortalidad asociadas a la tuberculosis
	6.10	Proporción de casos de tuberculosis detectados y curados con el tratamiento breve bajo observación directa
OBJETIVO 7: GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DEL MEDIO AMBIENTE		
Meta 7A: Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente	7.1	Proporción de la superficie cubierta por bosques
	7.2	Emisiones de dióxido de carbono (total, per cápita y por cada dólar PPA del PIB)
	7.3	Consumo de sustancias que agotan la capa de ozono
Meta 7B: Reducir la pérdida de biodiversidad, alcanzando, para el año 2010, una reducción significativa de la tasa de pérdida	7.4	Proporción de poblaciones de peces que están dentro de límites biológicos seguros
	7.5	Proporción del total de recursos hídricos utilizada
	7.6	Proporción de las áreas terrestres y marinas protegidas
	7.7	Proporción de especies en peligro de extinción
Meta 7C: Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento	7.8	Proporción de la población que utiliza fuentes mejoradas de abastecimiento de agua potable
	7.9	Proporción de la población que utiliza servicios de saneamiento mejorados
Meta 7D: Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios	7.10	Proporción de la población urbana que vive en tugurios ⁵⁷

⁵⁷ En la práctica, la proporción de personas que viven en tugurios se calcula a partir de un indicador indirecto, que representa la población urbana cuyo hogar presenta al menos una de las siguientes cuatro características: a) falta de acceso a mejores fuentes de abastecimiento de agua; b) falta de acceso a mejores servicios de saneamiento; c) hacinamiento (3 o más personas por habitación); y d) viviendas construidas con materiales precarios.

OBJETIVO 8: FOMENTAR UNA ALIANZA MUNDIAL PARA EL DESARROLLO	
<p>Meta 8A: Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio</p> <p>Incluye el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos, el desarrollo y la reducción de la pobreza, en los planos nacional e internacional</p> <p>Meta 8B: Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados</p> <p>Incluye el acceso libre de aranceles y cupos de las exportaciones de los países menos adelantados; el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) y la cancelación de la deuda bilateral oficial, y la concesión de una asistencia oficial para el desarrollo más generosa a los países que hayan expresado su determinación de reducir la pobreza</p> <p>Meta 8C: Atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo (mediante el Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo y las decisiones adoptadas en el vigésimo segundo período extraordinario de sesiones de la Asamblea General)</p> <p>Meta 8D: Abordar en todas sus dimensiones los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo</p>	<p><i>El seguimiento de algunos de los indicadores mencionados a continuación se efectuará por separado para los países menos adelantados, los países africanos, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo</i></p> <p>Asistencia oficial para el desarrollo (AOD)</p> <p>8.1 AOD neta, total y para los países menos adelantados, en porcentaje del ingreso nacional bruto de los países donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE</p> <p>8.2 Proporción de la AOD total bilateral y por sectores que los donantes del CAD de la OCDE destinan a servicios sociales básicos (enseñanza básica, atención primaria de la salud, nutrición, abastecimiento de agua potable y servicios de saneamiento)</p> <p>8.3 Proporción de la AOD bilateral de los donantes del CAD de la OCDE que no está condicionada</p> <p>8.4 AOD recibida por los países en desarrollo sin litoral como proporción de su ingreso nacional bruto</p> <p>8.5 AOD recibida por los pequeños Estados insulares en desarrollo como proporción de su ingreso nacional bruto</p> <p>Acceso a los mercados</p> <p>8.6 Proporción del total de importaciones de los países desarrollados (por su valor y sin incluir armamentos) procedentes de países en desarrollo y países menos adelantados, admitidas libres de derechos</p> <p>8.7 Aranceles medios aplicados por países desarrollados a los productos agrícolas y textiles, y a las prendas de vestir procedentes de países en desarrollo</p> <p>8.8 Estimación de la ayuda agrícola en países de la OCDE como porcentaje de su producto interno bruto</p> <p>8.9 Proporción de la AOD destinada a fomentar la capacidad comercial</p> <p>Sostenibilidad de la deuda</p> <p>8.10 Número total de países que han alcanzado el punto de decisión y número total de países que han alcanzado el punto de culminación en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) (acumulativo)</p> <p>8.11 Alivio de la deuda comprometido conforme a la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados y la Iniciativa para el alivio de la deuda multilateral</p> <p>8.12 Servicio de la deuda como porcentaje de las exportaciones de bienes y servicios</p>
<p>Meta 8E: En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a medicamentos esenciales en los países en desarrollo a precios asequibles</p>	<p>8.13 Proporción de la población con acceso sostenible a medicamentos esenciales a precios asequibles</p>
<p>Meta 8F: En colaboración con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones</p>	<p>8.14 Líneas de teléfono fijo por cada 100 habitantes</p> <p>8.15 Abonados a teléfonos celulares por cada 100 habitantes</p> <p>8.16 Usuarios de Internet por cada 100 habitantes</p>

ANEXO 2. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA DECLARACIÓN DE PARIS ⁵⁸

Apropiación	Los países socios ejercen una autoridad efectiva sobre sus políticas de desarrollo y estrategias y coordinan acciones de desarrollo
Alineación	Los donantes basan todo su apoyo en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios
Armonización	Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces
Gestión orientada a resultados	Administrar los recursos y mejorar la toma de decisiones orientadas a resultados.
Responsabilidad mutua	Donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo

ANEXO 3. INDICADORES DE LA DECLARACIÓN DE PARIS ⁵⁹

PRINCIPIO	INDICADOR
Apropiación	1. Los socios tienen estrategias de desarrollo operativas
	2. Los socios tienen sistemas nacionales fiables de gestión de finanzas públicas y de contratación
	3. Los flujos de ayuda se alinean con las prioridades nacionales
	4. Reforzar capacidades con apoyo coordinado
Alineación	5. Utilización de los sistemas nacionales de gestión financiera y de contratación de los países
	6. Reforzar la capacidad evitando estructuras de implementación paralelas
	7. La ayuda es más predecible
	8. La ayuda es más desligada
Armonización	9. Utilizar disposiciones o procedimientos comunes
	10. Fomentar análisis comunes y misiones conjuntas
Gestión orientada a resultados	11. Marcos de trabajo orientados a resultados
Mutua responsabilidad	12. La responsabilidad por los resultados es mutua

⁵⁸ *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Ownership, Harmonization, Alignment, Managing for development Results and Mutual Accountability, Paris, Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, 2005.*

⁵⁹ Op cit.

ANEXO 4. VENTANAS TEMÁTICAS DEL FONDO ODM ⁶⁰

VENTANA	OBJETIVO
Infancia, seguridad alimentaria y nutrición	El hambre infantil y luchar contra la desnutrición
Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	Aumentar el acceso de las mujeres a la igualdad y la oportunidad
Medio Ambiente y Cambio Climático.	La reducción de las vulnerabilidades y ayuda para adaptarse al cambio climático
Juventud, Empleo y Migración	La promoción del trabajo decente y productivo para los jóvenes
Gobernabilidad democrática y económica.	El acceso y democratización a los servicios y utilidades
Desarrollo y el sector privado	Los mercados inclusivos y de desarrollo favorable a los pobres
Prevención de conflictos y construcción de la paz	Fomentar un entorno propicio para el desarrollo
Cultura y desarrollo	Conservación y mejora de los derechos culturales y la participación política

ANEXO 5. HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA CONJUNTO ⁶¹

1) Marco de seguimiento del programa conjunto
2) Visitas al terreno del programa conjunto
3) Plan de trabajo anual
4) Informes:
<ul style="list-style-type: none"> ■ Plan de trabajo anual con codificación de color ■ Informe de seguimiento semestral ■ Informe anual ■ Solicitudes de fondos para los años 2 y 3
5) Evaluaciones: intermedia y final

⁶⁰ *Implementation Guidelines for MDG Achievement Fund Joint Programmes. New York, Millennium Development Goal Achievement Fund Secretariat, 2011.*

⁶¹ Op. cit

ANEXO 6. **CHECK LIST DE INDICADORES MÍNIMOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS Y DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS CONJUNTOS A ESOS INDICADORES**

INDICADOR	PAZ	ISAN	GÉNERO	SECTOR PRIVADO	OBSERVACIONES
1.1 Socios tienen estrategias de desarrollo operativas	X	X	X	X	Los Documentos de Proyectos firmados tienen las estrategias mínimas de operación
		X		X	Manuales/reglamentos internos de operaciones (por programa conjunto)
	X	X	X	X	Los flujos de ayuda forman parte de los presupuestos de las instituciones gubernamentales
1.2 Los flujos de ayuda se alinean con las prioridades nacionales	X	X	X	X	Se evidencia en los Documentos de Proyectos firmados, los POAs acordados y la amplia participación de los sectores en los espacios de gobernanza
1.3 Reforzar la capacidad evitando estructuras de implementación paralelas		X		X	Los programas conjuntos no tienen Unidades Ejecutoras propias
	X	X	X	X	Los PC cuentan con estrategias de salida que contemplan la transferencia de capacidades a las entidades públicas
1.4 La ayuda es más predecible (planificación financiera plurianual)	X	X	X	X	Los documentos de proyectos conjuntos firmados incluyen un marco general de planificación para la vida de cada programa. El Fondo ODM realiza desembolsos anuales, y tiene el requisito de un mínimo de 70% de ejecución por año programático. Asimismo, por: el hecho de que el Estado no cuenta con un sistema financiero plurianual, y la corta vigencia de los PC, y la necesidad de poder responder al contexto de las demandas nacionales y locales, se hacen Planes anuales más detallados
1.5 La ayuda es más desligada (menos condicionalidad, mayor eficacia y competitividad)	X	X	X	X	Se aplican procedimientos y normas de compras y contrataciones nacionales y del SNU, asegurando transparencia y competitividad ⁶²
1.6 Uso de disposiciones o procedimientos comunes	X	X	X	X	Se cuenta con un guía común para la implementación de los PC; estrategias del F-ODM para comunicación e Incidencia, para M&E y para transversalización de género; y un Plan de Acción Conjunta Interventanas a nivel de país
1.7 Fomentar análisis comunes	X	X	X	X	A través de los Comités de Gestión de los Programas, y de las reuniones del Comité Directivo Nacional, de misiones conjuntas, etc.
1.8 Marco Orientado a Resultados (estrategias de M&E transparentes y participativas)	X	X	X	X	Los Planes de M&E están enmarcados en planes nacionales y sectoriales. Se entiende participativo como el nivel de involucramiento de los actores (beneficiarios, ejecutores, socios, agencias) en todas las etapas de M&E – desde el diseño, la validación, el monitoreo y la rendición de cuentas. La transparencia se entiende como la disponibilidad de la información para todos los actores
1.9 Mutua Responsabilidad (herramientas e instancias)	X	X	X	X	Se cuenta con este Plan conjunto de M&E Interventanas y con el mecanismo del Comité Directivo Nacional

Fuente: propia

⁶² En los Documentos de Proyectos firmados se establecen las normas a aplicar para los procedimientos. Además, se estipula el fortalecimiento de capacidades para asegurar la sostenibilidad de los programas a través de la transferencia de los mismos a entidades nacionales.

ANEXO 7. INDICADORES DE INTERAGENCIALIDAD

INDICADOR: NÚMERO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN REALIZADAS CONJUNTAMENTE POR LOS ORGANISMOS DE LA ONU ENCARGADOS DE LA EJECUCIÓN

Programa	Línea base	Valor Actual	Medios de Verificación	Métodos de Recolectión
Género	Proceso de adquisiciones para lograr acuerdo sobre concesión de micro-capital entre socios de ejecución e institución receptora realizado de manera conjunta entre agencias SNU. Antes del PC: 0 procesos Primera fase del PC: Contratos firmados por separado, diferenciando servicios: 7 contratos; total US\$ 784,573	Segunda Fase: Proceso realizado de manera conjunta entre agencias de la ONU. Contratos firmados por separado diferenciando servicios: 5 contratos; monto total US\$ 2,247,143	Procesos realizados documentados y contratos firmados	Invitaciones Directas Licitaciones Públicas
Paz	0	Proceso de contratación de la UE en coordinación con las agencias y el gobierno. Programación conjunta de planes anuales y modificaciones financieras a través de dos talleres participativos (8 de feb, 15 de junio).	Actas de evaluación y selección	
ISAN	0	1 formato común de solicitud de recursos	Número de formatos aprobados por el CGP	Notas de reuniones CGP
SP	0	3 planes de trabajo de Agencias (FAO, PMA, OIT) y de sus respectivas contrapartes han sido acordados en forma conjunta.	Presupuestos preliminares	Actas de las reuniones

Fuente: propia

INDICADOR: NÚMERO DE TAREAS ANALÍTICAS REALIZADAS CONJUNTAMENTE POR LOS ORGANISMOS DE LA ONU ENCARGADOS DE LA EJECUCIÓN PARA LOS PC

Programa	Línea base	Valor Actual	Medios de Verificación	Métodos de Recolectión
Género	0	Reflexión y evaluación conjunta sobre el abordaje de la temática de género en el que se basa el diseño del PC.	Acta de reunión CGP 14 de junio de 2010	Discusión Interagencial sobre el tema en reunión
Paz	0	Observaciones conjuntas al proyecto de ley marco de autonomía por parte de OACNUDH, UNICEF, PNUD.	Documento consolidado de observaciones	
ISAN	0	10 reuniones para la identificación de los indicadores de M&E. Elaboración de TdR, proceso de identificación de la empresa a la cual será adjudicada la realización de la LB.	Número de estudios realizados o en proceso de contratación	Número de actividades coordinadas por los integrantes del CGP
SP	Evaluación ex-ante de entidades que suscriben Cartas de Acuerdo con FAO realizada entre FAO y UC-CNAPE.	3 reuniones de coordinación para la preparación de la ejecución del programa del sector privado	Cartas de Acuerdo disponibles y firmadas	Actas de las reuniones

Fuente: propia

INDICADOR: NÚMERO DE MISIONES CONJUNTAS LLEVADAS A CABO CONJUNTAMENTE POR LOS ORGANISMOS DE LA ONU ENCARGADOS DE LA EJECUCIÓN PARA LOS PC

Programa	Línea base	Valor Actual	Medios de Verificación	Métodos de Recolección
Género	0	2 Visitas de Seguimiento del Comité de Gestión a UERs beneficiadas por el Programa regionales: Oruro y Potosí. 1 Misión de seguimiento realizada con el secretariado del Fondo para visitar UERs beneficiadas por el Programa, regional Oruro	Informes de viajes	Visitas de campo
Paz	0	0	n/a	n/a
ISAN	0	3 talleres de socialización del programa para las autoridades departamentales y técnicos del departamento de Cochabamba. 3 misiones de visitas al proyecto realizada conjuntamente con diferentes agencias	Instituciones participantes en el taller o en las misiones	Listado de participantes, informes de viaje
SP	0	1 taller de armonización de criterios técnicos del Programa con las agencias del SNU	Lista de participantes	CD-publicado del evento

Fuente: propia

ANEXO 8. CHECK LIST : DE LOS PRINCIPIOS UNIDOS EN LA ACCIÓN – DELIVERING AS ONE**CHECK LIST : DE LOS PRINCIPIOS UNIDOS EN LA ACCIÓN – DELIVERING AS ONE**

PRINCIPIO DaO:	PROGRAMA CONJUNTO:	PAZ	ISAN	GÉNERO	SECTOR PRIVADO
UN PROGRAMA / UN PLAN					
Alineación con los programas y prioridades establecidas por el Gobierno		X	X	X	X
Implementación conjunta acordada entre el Gobierno y NU		X	X	X	X
Transparencia de los informes financieros y de desempeño para todos los involucrados		X	X	X	X
Coordinación interagencial en el monitoreo y la elaboración de informes conjuntos		X	X	X	X
Rendición de cuentas de los resultados alcanzados a partir de una división del trabajo mejorada entre las agencias de NU		X	X	X	X
UN MARCO PRESUPUESTARIO / UN FONDO					
Gobierno con mayor poder de decisión en la asignación de fondos para prioridades identificadas conjuntamente		X	X	X	X
Los fondos mancomunados aseguran la coherencia de las agencias en los programas conjuntos		X	X	X	X
Evitadas acciones competitivas entre agencias de NU		X	X	X	X
UNA VOZ					
Estrategia de comunicación conjunta incrementa la concientización, la transparencia, y la coherencia de los mensajes		X	X	X	X
UNA OFICINA					
Armonizadas prácticas comerciales y simplificados procedimientos aseguran mayor coherencia y eficiencia		X	X	X	X

Fuente: propia

ANEXO 9. VINCULACIÓN ENTRE INDICADORES TEMÁTICOS DEL FONDO ODM E INDICADORES DE LOS PROGRAMAS CONJUNTOS

INDICADORES DE LAS VENTANAS TEMÁTICAS VINCULADOS A LOS ODM (ESTABLECIDOS POR EL FONDO ODM EN SU FORMATO DE INFORME SEMESTRAL)	INDICADOR DEL PC UTILIZADO COMO PROXY PARA ACERCARSE AL INDICADOR PREDEFINIDO EN EL INFORME SEMESTRAL
PROGRAMA CONJUNTO DE GÉNERO	
B.1 Número de normas, políticas o planes adoptados que abordan explícitamente cuestiones vinculadas a la discriminación de género y promueven la igualdad de género y/o el empoderamiento de la mujer	Se ha creado un ambiente institucional favorable el ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres en el marco de los emprendimientos por ellas iniciados
B.2 Número de instituciones, funcionarios y ciudadanos formados con la ayuda del Programa Conjunto para tomar decisiones informadas en cuestiones relacionadas con el género	Se ha creado un ambiente institucional favorable el ejercicio de los derechos civiles y políticos de las mujeres en el marco de los emprendimientos por ellas iniciados 1.286 mujeres ejercen plenamente sus derechos civiles
B.3 Número de mujeres empoderadas y/o capacitadas con el apoyo del PC que hayan tenido acceso a y/o mejorado sus derechos económicos	1,286 UERs liderizadas por mujeres, o donde participan mujeres, tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían
PROGRAMA CONJUNTO ISAN	
B.4 Número de niños menores de 2 años que sufren de subnutrición y/o inseguridad alimentaria en las áreas de intervención	Número de niños y niñas de 6 a 23 meses que sufren desnutrición crónica y anemia en las áreas de intervención
B.5 Prevalencia de atrofia en el crecimiento	Prevalencia de desnutrición crónica y anemia en niños y niñas de 6 a 23 meses
B.6 Número de personas afectadas por intervenciones y/o estrategias ampliadas de producción doméstica de alimentos y diversificación y enfoques específicos al género con el apoyo del Programa Conjunto	Número de familias apoyadas por intervenciones y/o estrategias ampliadas de producción doméstica de alimentos y diversificación y enfoques específicos al género con el apoyo del Programa Conjunto
B.7 Número de normas, políticas y planes relacionados con la seguridad alimentaria y la nutrición infantil elaborados o revisados con ayuda del Programa	Número de normas, políticas y planes sobre seguridad alimentaria y nutrición infantil, con los que se relaciona el PC
B.8 Número de sistemas de información apoyados por el Programa Conjunto que proporcionan datos desagregados sobre seguridad alimentaria y nutrición	Número de sistemas de información apoyados por el PC que proporcionan datos desagregados sobre seguridad alimentaria y nutrición
B.9 Número de personas atendidas por el Programa Conjunto que reciben tratamiento contra la subnutrición y/o servicios de refuerzo de la seguridad alimentaria en las áreas de intervención	Número de familias participantes en el Programa Conjunto que reciben apoyo contra la desnutrición y/o servicios de refuerzo de la seguridad alimentaria en las áreas de intervención
PROGRAMA CONJUNTO DEL SECTOR PRIVADO	
B.10 Número de normas, políticas o planes apoyados por el Programa Conjunto relacionadas con el desarrollo empresarial (incluida la industria agrícola)	Actualización e implementación de la política pública de producción ecológica. Sociabilización y promoción de la ley 3525
B.11 Número de empresarios y/o entidades afectadas por las normas, políticas o planes	Capacitación de autoridades del Gobierno para la implementación de políticas públicas que promuevan procesos de coordinación público - privada para impulsar la producción ecológica
B.12 Tipo y número de intervenciones de asistencia técnica, servicios desarrollo empresarial, acceso a financiamiento, certificación etc. realizadas con el apoyo del Programa Conjunto dirigidas a mejorar las capacidades empresariales, la competitividad y/o el acceso a los mercados y número total de personas	5.000 pequeños productores reciben: asistencia técnica para el incremento de su producción ecológica y asesoramiento para la comercialización y promoción de sus productos

que han recibido ayuda directa a través de estas intervenciones	
B.13 Número de asociaciones de empresarios creadas o fortalecidas	6 Consejos municipales y 2 consejos departamentales público privados creados y/o fortalecidos hacia mercados de productos ecológicos
B.14 Número de asociaciones de agricultores que obtuvieron algún tipo de beneficio económico como resultado de las intervenciones del Programa	2000 familias de productores mejoran sus procesos de post cosecha e innovan el procesamiento de sus productos ecológicos

PROGRAMA CONJUNTO DE PAZ

B.15 Número de nuevas políticas, normas y planes nacionales y foros/mesas redondas nacionales y regionales apoyados por el Programa Conjunto que responden a las solicitudes/ insatisfacción popular relacionada con las fuentes existentes/ potenciales de conflicto (v.g. denegación de derechos, violencia urbana, discriminación, etc.).	Dimensiones fundamentales del Estado de Derecho garantizadas en el proceso de transición de modelo democrático
B.16 Número y tipo de incidentes violentos denunciados en el área de intervención a través de canales formales e informales	Capacidades de gestión constructiva de conflictos en temas estratégicos desarrolladas en actores e instituciones relevantes

Fuente: propia

ANEXO 10. **IMPACTOS Y RESULTADOS DEL MARCO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO DE BOLIVIA (MANUD) 2008-2012** ⁶³

ÁREAS DE IMPACTO	RESULTADOS
Gobernabilidad democrática profundizada con la incorporación de nuevas formas de participación social y el ejercicio efectivo de los Derechos Humanos para la construcción de una sociedad intercultural y con equidad de género y generacional.	Actores sociales y políticos fortalecidos para la práctica del diálogo y la concertación.
	Capacidades institucionales fortalecidas para el ejercicio efectivo de los Derechos Humanos.
	Mujeres, indígenas, niños, niñas, jóvenes y grupos en condiciones de falta de oportunidades participan en instancias de representación política y en el diseño de políticas públicas.
Desnutrición disminuida, principalmente en niños y niñas menores de 5 años, con énfasis en el menor de dos años, mujeres gestantes y lactantes, con alimentación complementaria, atención prioritaria de enfermedades prevalentes, acciones de movilización y educación nutricional y la promoción de soberanía alimentaria.	Capacidades de planificación, monitoreo y evaluación de políticas en temas relativos a los ODM fortalecidas.
	Políticas que promueven el derecho a la alimentación y prácticas alimentarias mejoradas y adecuadas culturalmente en el marco del apoyo a la soberanía alimentaria.
Población excluida y marginada cuenta con capacidades individuales y comunales desarrolladas que promueven su <u>inclusión social</u>, el ejercicio pleno de sus derechos y el mejoramiento de su calidad de vida.	Niños y niñas menores de cinco años han disminuido el riesgo a enfermedades infecciosas y prevalentes que son causa de desnutrición.
	Población mejora su condición de salud con acciones de promoción, prevención y acceso a servicios de salud de calidad.
	Acceso a la prevención, tratamiento y atención de las ITS/VIH/SIDA y otras enfermedades transmisibles (Chagas, malaria, tuberculosis) promovido y fortalecido.
	Población en las diferentes etapas de su ciclo de vida accede y permanece en un sistema educativo de calidad y en igualdad de oportunidades, con pleno ejercicio del derecho a la educación.
	Niños, niñas, adolescentes y mujeres empoderados y en pleno ejercicio de sus Derechos Humanos, protegidos del abandono, explotación y de todo tipo de violencia con énfasis en la intrafamiliar, sexual y de género.
Capacidades y oportunidades de la población para el pleno ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos ampliadas y fortalecidas.	
Capacidades institucionales y de organizaciones productivas fortalecidas en temas de <u>desarrollo productivo</u> y de generación de empleo con manejo sostenible de recursos naturales y medioambiente.	Propuestas de políticas públicas de desarrollo productivo y medio ambiente para la generación de empleo digno e ingresos aprobadas.
	Capacidades institucionales y de organizaciones productivas fortalecidas, con énfasis en la generación de seguridad alimentaria, desarrollo del mercado interno y comercio justo.
	Estrategias para el manejo, uso y aprovechamiento sostenible de recursos naturales y ambientales con énfasis en la seguridad alimentaria, en implementación.
Capacidades institucionales y comunitarias fortalecidas en la <u>gestión de riesgos</u> y respuesta en situación de emergencias y desastres.	Planificación, implementación y recuperación del desarrollo nacional, departamental y local orientada a la reducción de vulnerabilidades de la población a emergencias y desastres.
	Capacidades sectoriales en los niveles locales, departamentales y nacionales fortalecidas en sus funciones de preparativos, respuesta y rehabilitación a desastres.
	Cultura de prevención colectiva de riesgos, a nivel institucional y comunitaria fortalecida.

⁶³ Evaluación Final del Marco de Cooperación para el Desarrollo entre las Naciones Unidas y el Gobierno de Bolivia 2008-2012. La Paz, Bolivia, Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia, 2011.

ANEXO 11. SISTEMAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN CASCADA DE LOS PROGRAMAS CONJUNTOS DEL FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM

<p>Por un lado, desde el ámbito de la cooperación los programas conjuntos contribuyen al análisis de dos sistemas de monitoreo y evaluación en cascada, descritos desde abajo hacia arriba estos sistemas son:</p>	<p>a) El sistema de M&E de la agencia de Naciones Unidas a la cual pertenece el programa conjunto en Bolivia</p>
<p>Por otro lado, los programas conjuntos contribuyen con datos para el análisis de dos sistemas de monitoreo y evaluación en el ámbito institucional estatal:</p>	<p>b) El sistema de M&E del Marco de Asistencia de Naciones Unidas para Desarrollo de Bolivia</p>
<p>Por otro lado, los programas conjuntos contribuyen con datos para el análisis de dos sistemas de monitoreo y evaluación en el ámbito institucional estatal:</p>	<p>a) El sistema de M&E del programa estatal al que pertenece el Programa Conjunto</p>
<p>Por otro lado, los programas conjuntos contribuyen con datos para el análisis de dos sistemas de monitoreo y evaluación en el ámbito institucional estatal:</p>	<p>b) El sistema de M&E gubernamental que efectúa el VIPFE a partir del Plan Nacional de Desarrollo de Bolivia</p>

Fuente: propia

BIBLIOGRAFÍA

Decimosexta Reunión Extraordinaria del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores. Lima, Perú, diciembre de 2009, Decisión 726.

Declaración de Santa Cruz de la Sierra. Santa Cruz de la Sierra, República de Bolivia, abril de 2004.

Evaluación Final del Marco de Cooperación para el Desarrollo entre las Naciones Unidas y el Gobierno de Bolivia 2008-2012. La Paz, Bolivia, Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia, 2011.

Evaluación Nacional de la Segunda Fase de la Declaración de París. La Paz, Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, 2010.

Evaluation and Aid Effectiveness. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris France, Development Assistance Committee, 2010.

Handbook of Planning, Monitoring and Assessment of Development Results. New York USA, United Nations Development Programme, 2009.

Implementation Guidelines for MDG Achievement Fund Joint Programmes. New York, Millennium Development Goal Achievement Fund Secretariat, 2011.

La Evaluación de los Programas Sociales. Una perspectiva Crítica de los Modelos Usuales. Sulbrandt José. Pobreza, un Tema Impostergable, Bernardo Kliksberg (compilador), México, Fondo de Cultura Económica, 1993.

Making Connections. Using a Theory of Change to Develop Planning and Evaluation. Jean Ellis, Diana Parkinson and Avan Wadia, England, Charities Evaluation Services, 2011.

Managing for Development Results. Accra Ghana, 3rd High Level Forum on Aid Effectiveness, 2008.

Managing for Development Results. Marrakech, Second International Roundtable, 2004.

Plan de Acción para Mejorar la Eficacia de la Cooperación al Desarrollo. La Paz, Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, 2011.

Sexto Informe de Progreso de los Objetivos de desarrollo del Milenio. La Paz, Bolivia, Ministerio de Planificación del Desarrollo, Unidad de Análisis de Políticas Económicas y Sociales, y Comité Interinstitucional de las Metas de Desarrollo del Milenio, 2010.

The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. Ownership, Harmonization, Alignment, Results and Mutual Accountability, Paris, Organization for Economic Co-operation and Development, OECD, 2005.