



Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad
de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

Evaluación descentralizada sobre alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia 2014-2017



Evaluación: Silvia Salinas Mulder

Acompañamiento técnico: Laura González, ONU Mujeres ACRO

Apoyo técnico: Claudia Fernández O.

Marzo, 2018

ÍNDICE

ABREVIACIONES Y SIGLAS	5
AGRADECIMIENTOS	8
RESUMEN EJECUTIVO	10
1. ANTECEDENTES	19
1.1. INTRODUCCIÓN	19
1.2. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	20
1.2.1. Propósito de la Evaluación	20
1.2.2. Objetivos de la Evaluación	20
1.2.3. Alcance de la Evaluación	21
1.3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	21
1.3.1. Enfoque de la evaluación y Bases Teóricas	21
1.3.2. Recolección de datos y métodos de análisis	23
1.3.3. Criterios de evaluación y preguntas	26
1.3.4. Consideraciones éticas	27
1.3.5. Restricciones y limitaciones de la evaluación	28
2. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN	32
2.1. CONTEXTO Y COMPROMISOS GLOBALES Y REGIONALES	32
2.2. CONTEXTO NACIONAL: AGENDA, DINÁMICAS Y PRIORIDADES	35
2.2.1. Politización y polarización	38
2.3. CONTEXTO DE ONU MUJERES (GLOBAL, REGIONAL Y NACIONAL)	39
2.3.1. Prioridades programáticas 2014-2017	41
3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS: MARCO DE REFERENCIA	45
4. HALLAZGOS	52
4.1. RELEVANCIA	52
4.2. EFECTIVIDAD	66
4.3. EFICIENCIA	76
4.4. DERECHOS HUMANOS E IGUALDAD DE GÉNERO	78

4.5. SOSTENIBILIDAD	79
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
6. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	89
6.1. ¿Qué modalidad de alianza estratégica funciona mejor?	89
6.2. Innovaciones	89
6.3. Buenas prácticas	90
6.4. Lecciones aprendidas	90
BIBLIOGRAFÍA	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – TÉRMINOS DE REFERENCIA
Anexo 2 – FICHAS DESCRIPTIVAS – CASOS PRIORIZADOS DE ESTUDIO
Anexo 3 – LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS
Anexo 4 – GUÍA GENERAL DE ENTREVISTAS
Anexo 5 – SISTEMATIZACIÓN DEL SONDEO
Anexo 6 – MATRIZ DE EVALUACIÓN
Anexo 7 – MAPEO GENERAL DE ACTORES Y PROYECTOS
Anexo 8 – SELECCIÓN DE CASOS DE ESTUDIO – MATRIZ DE AUTOVALORACIÓN

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	25
Ilustración 2: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	33
Ilustración 3: DEFINICIÓN DE ALIANZA ESTRATÉGICA	45
Ilustración 4: ALIANZA ESTRATÉGICA CATALÍTICA	46
Ilustración 5: MODELO DE ALIANZA ESTRATÉGICA	48
Ilustración 6: FACTORES INFLUYENTES	48
Ilustración 7: MODELO DE GESTIÓN INCLUSIVA DEL ENFOQUE DE GÉNERO	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ENTREVISTAS POR SEXO	24
Gráfico 2: N° ENTREVISTAS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN	24
Gráfico 3: CUESTIONARIO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN	24
Gráfico 4: TOTAL PERSONAS CONSULTADAS	25
Gráfico 5: CONFLICTO ENTRE HOMBRES Y MUJERES	35
Gráfico 6: OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS	47
Gráfico 7: CONTRIBUCIÓN AL DIÁLOGO MULTIACTOR	53
Gráfico 8: ROL ARTICULADOR	53
Gráfico 9: EXPERIENCIA Y VINCULACIÓN	53
Gráfico 10: POSICIONAMIENTO	55
Gráfico 11: SOLVENCIA TÉCNICA	55
Gráfico 12: LEGITIMIDAD	55
Gráfico 13: CONFIABILIDAD	55
Gráfico 14: ABOGACÍA	56
Gráfico 15: ARTICULACIÓN CON EL SNU	57
Gráfico 16: ONU MUJERES COMO ALIADA ESTRATÉGICA	57
Gráfico 17: ALCANCE POBLACIONAL	58
Gráfico 18: ALCANCE GEOGRÁFICO	58
Gráfico 19: CAPACIDADES TEMÁTICAS	59
Gráfico 20: CONTRIBUCIÓN A OBJETIVOS Y RESULTADOS	67
Gráfico 21: DESARROLLO DE CAPACIDADES	67
Gráfico 22: ASISTENCIA TÉCNICA	67
Gráfico 23: SOLVENCIA ADMINISTRATIVA	77
Gráfico 24: EFICIENCIA	77

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: ENFOQUES REFERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN	22
Cuadro 2: CASOS DE ESTUDIO POR TIPO DE ACTOR	23
Cuadro 3: CRITERIOS DE EVALUACIÓN	26
Cuadro 4: CRITERIOS ÉTICOS	28
Cuadro 5: SÍNTESIS DE RESTRICCIONES O LIMITACIONES Y MEDIDAS ADOPTADAS	30
Cuadro 6: CASOS DE ESTUDIO SELECCIONADOS	50
Cuadro 7: CUADRO COMPARATIVO - RESULTADOS PREVISTOS SEGÚN NOTAS ESTRATÉGICAS	66
Cuadro 8: CASO CONTRAPARTES NACIONALES (TSE) - LOGROS Y RESULTADOS	68
Cuadro 9: CASO COOPERACIÓN INTERNACIONAL (SUIZA) - LOGROS Y RESULTADOS	71
Cuadro 10: CASO SECTOR PRIVADO (HEFORSHE) - LOGROS Y RESULTADOS	73
Cuadro 11: CASO COOPERACIÓN INTERNACIONAL (ITALIA) - LOGROS Y RESULTADOS	74

ABREVIACIONES Y SIGLAS

ACOBOL	Asociación de Concejalas de Bolivia
ACRO	<i>Americas and the Caribbean Regional Office</i> Oficina Regional de las Américas y el Caribe
AMADBOL	Asociación de Mujeres Asambleístas Departamentales de Bolivia
CAF	Corporación Andina de Fomento
CCA	<i>Country Complementary Analysis</i> Análisis Complementario del País
CEDAW	<i>Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women</i> Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CI	Cooperación Internacional
CIS	Centro de Investigaciones Sociales
CISTAC	Centro de Investigación Social, Tecnología Apropriada y Capacitación
CM	Coordinadora de la Mujer
COSUDE	Cooperación Suiza para el Desarrollo en Bolivia
CP	Contrapartes
CRS	<i>Convention on the Rights of Children</i> Convención de los Derechos del Niño
CSW	<i>Comission on the Status of Women</i> Comisión de la Condición Jurídica de la Mujer
DDHH	Derechos Humanos
DFID	<i>Department for International Development</i> Departamento para el Desarrollo Internacional
EBA	Empresa Boliviana de Almendra y Derivados
ECG	Estrategia Coordinada de Género
EMAPA	Empresa de Apoyo a la Producción de Alimentos
ENATEX	Empresa Nacional Textil
FAO	<i>Food and Agriculture Organization</i> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FELCV	Fuerza Especial de Lucha contra la Violencia
FIDA	<i>International Fund for Agricultural Development</i> Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FIG	Fondo para la Igualdad de Género

FPI	<i>Flagship Programme Initiative</i> Iniciativa de Programación Insignia
GASC	<i>Civil Society Advisory Group</i> Grupo Asesor de la Sociedad Civil
GEEW	<i>Gender Equality and Empowerment of Women</i> Igualdad de Género y Empoderamiento Económico de las Mujeres
GTG	Grupo Técnico de Género
IG	Igualdad de Género
INE	Instituto Nacional de Estadística
LACTEOSBOL	Empresa Pública Nacional Estratégica Lácteos de Bolivia
MAE	Máxima Autoridad Ejecutiva
MAS	Movimiento al Socialismo
MDPyEP	Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
NNUU	Naciones Unidas
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCR	Oficina del Coordinador Residente
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEP	Órgano Electoral Plurinacional
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU MUJERES	Entidad de la ONU para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PFE	<i>Principle-Focused Evaluation</i> Evaluación Centrada en Principios
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNIO	Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades
POA	Programa Operativo Anual
PTDI	Plan Territorial de Desarrollo Integral
RE	<i>Realist Evaluation</i> Evaluación Realista
SNU	Sistema de Naciones Unidas
SP	Sector Privado
SPD	<i>Special Policy and Decolonization</i> Política Especial y de Descolonización
SPIE	Sistema de Planificación Integral del Estado
TDE	<i>Theory-Driven Evaluation</i>

	Evaluación Basada en la Teoría
TGN	Tesoro General de la Nación
TLGBI	Trans, lesbianas, gays, bisexuales, intrasex
TSE	Tribunal Supremo Electoral
UMSA	Universidad Mayor de San Andrés
UNCT	<i>United Nations Country Team</i> Equipo de Naciones Unidas en el País
UFE	<i>Utilization-Focused Evaluation</i> Evaluación Centrada en la Utilización
UNDAF	<i>United Nations Development Assistance Framework</i> Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNEG	<i>United Nations Evaluation Group</i> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNFPA	<i>United Nations Population Fund</i> Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNITAS	Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social
UNW	<i>UN Women</i> ONU Mujeres
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
VAW	<i>Violence against Women</i> Violencia contra las Mujeres
WEE	<i>Women Economic Empowerment</i> Empoderamiento Económico de las Mujeres
WiPF	Fondo de Mujeres en la Política
WPP	<i>Women Politic Participation</i> Participación Política de las Mujeres

AGRADECIMIENTOS¹

Un agradecimiento especial a todas las personas que aceptaron participar y contribuir a esta evaluación a través de entrevistas que brindaron aportes muy valiosos en información, análisis y reflexión, así como a quienes dedicaron un tiempo a completar el sondeo en línea; al equipo de ONU Mujeres que participó de forma comprometida y profesional un agradecimiento especial por todos sus aportes y un reconocimiento a su capacidad de reflexión, auto-crítica y propuesta; al Grupo de Referencia un agradecimiento por su predisposición a apoyar y su valiosa retroalimentación al borrador del informe; al Grupo de Gestión por su apoyo en la organización e implementación de la evaluación; a Laura González, por su acompañamiento, asesoramiento y apoyo durante todo el proceso; a la representante de ONU Mujeres, quien desde la confianza y apertura respaldó, acompañó y apoyó todo el proceso de la evaluación.

¹ Un agradecimiento también a ONU Mujeres por las fotos de su propiedad brindadas para este informe.



RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

Esta evaluación realizada por ONU Mujeres Bolivia entre agosto 2018 y febrero de 2019, se inspira en la Evaluación Corporativa sobre Alianzas Estratégicas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (2015-2016). Teniendo en cuenta el triple mandato de ONU Mujeres, sus prioridades estratégicas del período 2014-2018 (participación política, empoderamiento económico y vida libre de violencia), así como el proceso de Reforma del Sistema de las Naciones Unidas, se espera que esta evaluación contribuya a comprender cómo las alianzas estratégicas pueden facilitar una posición sólida hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el contexto de un cambiante panorama en el desarrollo global, incluidos los ODS, el financiamiento para el desarrollo y la implementación de la Plataforma de Acción de Beijing, así como un contexto nacional complejo, fragmentado y altamente polarizado, en el que además grupos conservadores y antiderechos van ganando presencia. En ese marco, y sobre la base de una definición de alianzas estratégicas como “lente” para la evaluación, entendida como un arreglo de colaboración en función a: i) objetivos sinérgicos; ii) contribuciones compartidas para maximizar valor; y iii) logro de un beneficio mutuo que deriva en transformación de la realidad o el cambio sistémico; se evaluó la pertinencia de los enfoques y prácticas de construcción de alianzas de ONU Mujeres, su efectividad y eficiencia, la integración del enfoque de derechos humanos y género, y la sostenibilidad de las alianzas y sus resultados; asimismo, se identificaron lecciones aprendidas, buenas prácticas e innovaciones, para finalmente elaborar recomendaciones basadas en todo lo anterior.

La evaluación parte de un enfoque formativo, haciendo uso de técnicas cualitativas y cuantitativas –más de 100 documentos revisados, 38 personas entrevistadas y 26 respuestas a un cuestionario en línea– y de la triangulación de la información. Focaliza en cinco factores y su interrelación: El contexto, el posicionamiento y valoración de ONU Mujeres como aliada, las estrategias, las capacidades y los mecanismos de alianza, y los resultados de las alianzas estratégicas. Estuvo guiada por tres enfoques referenciales: la evaluación centrada en la utilización; la evaluación basada en la teoría (evaluación realista); y la evaluación centrada en principios, en este caso género, derechos humanos, pertinencia cultural e interculturalidad. Estableció dos líneas de evidencia: i) Análisis general de las alianzas estratégicas de ONU Mujeres Bolivia; ii) Análisis a profundidad de 5 casos de diversas alianzas estratégicas, seleccionados sobre la base de un muestreo intencional.

PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

HALLAZGO 1: Existe un amplio reconocimiento sobre el rol e importancia de ONU Mujeres en la lucha por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y una expectativa de su fortalecimiento de cara a futuro.

ONU Mujeres es reconocida como la agencia líder en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Se constituye en una “marca” que la posiciona y le otorga una importante ventaja comparativa. Su mandato, especialización, capacidad de interlocución y su contribución a resultados en materia de derechos de las mujeres, hacen que su triple rol sea altamente valorado. En un contexto de amenaza hacia los derechos de las mujeres, existe consenso sobre la importancia del rol de ONU Mujeres y la necesidad de un mayor fortalecimiento financiero e institucional.

HALLAZGO 2 ONU Mujeres es reconocida y se reconoce como aliada estratégica, en un contexto complejo, vulnerable, de alta politización y polarización.

ONU Mujeres ha fortalecido su posicionamiento en los últimos años y es reconocida como una aliada estratégica de creciente importancia, cuyas temáticas prioritarias son críticas para el país, y están enmarcadas en las prioridades nacionales y compromisos internacionales, pero además se encuentran amenazadas. En ese marco, existe acuerdo respecto a que un trabajo coordinado y colaborativo es necesario para contrarrestar el debilitamiento de la institucionalidad de género en el país, así como otros riesgos que devienen de la coyuntura electoral y ante el fortalecimiento de corrientes conservadoras y fundamentalistas. Un asunto latente tiene que ver con el posicionamiento de ONU Mujeres frente al gobierno actual, el diálogo e incidencia política, y el riesgo, o incluso la percepción, de politización y parcialización, que deviene más bien de su capacidad de llegada al gobierno.

HALLAZGO 3: El reconocimiento y valoración de ONU Mujeres en su rol y como aliada estratégica se concentra actualmente en el ámbito nacional (La Paz).

Su limitado alcance geográfico y poblacional se percibe de alguna manera como una debilidad, vinculada también a una reducida llegada a las mujeres indígenas y rurales (un desafío de ONU Mujeres incluso a nivel regional y global), aunque hay que mencionar que se han desarrollado diversas acciones clave para su atención y/o participación. Asimismo, es importante tener en cuenta y resaltar el rol y cercanía colaborativa que ha tenido ONU Mujeres con instancias que abordan lo subnacional, tanto desde el Estado, como desde la sociedad civil.

HALLAZGO 4: Se valora positivamente el trabajo actual en las áreas temáticas, pero se alerta sobre la discontinuidad de algunos temas estratégicos, así como la necesidad de impulsar nuevas agendas e innovaciones.

Se reconocen y valoran las capacidades técnicas de ONU Mujeres en las áreas temáticas prioritarias y en materia de transversalización del enfoque de género, pero se considera que se han perdido temas y aportes de valor estratégico que es necesario recuperar (ej. presupuestos sensibles al género, un tema crítico en relación al pacto fiscal). Asimismo, se resalta que existe espacio para potenciar las capacidades estratégicas y políticas vinculadas a los diferentes temas prioritarios, así como jerarquizar aún más su rol en la interlocución con actores estatales. Se plantea también que existe un margen importante para jugar un rol de liderazgo en el planteamiento de nuevas visiones e innovaciones sociales para la consecución efectiva de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el contexto de los ODS.

HALLAZGO 5: En algunos casos el rol de ONU Mujeres se va desplazando de los roles estratégicos hacia la implementación de actividades, compitiendo además por recursos con sus aliadas de la sociedad civil.

El rol de ONU Mujeres como implementadora, que a su vez opera a través de contrapartes y/o prestadoras de servicios, además de reflejar pérdida de potencial estratégico, detona críticas, en particular entre organizaciones de la sociedad civil en un contexto de competencia por recursos escasos. Al mismo tiempo, dada su dependencia financiera, varias oportunidades de acceso a financiamiento para ONU Mujeres se limitan a la implementación de proyectos específicos. Por otro lado, el Grupo Asesor de la Sociedad Civil, un aliado estratégico, ha ido debilitándose en su rol y potencial contribución,

a su vez que desde ONU Mujeres no se han desarrollado las condiciones ni promovido una relación de mayor compromiso, involucramiento y aporte estratégico, lo que no ha contribuido a un abordaje estratégico de la relación de ONU Mujeres con la sociedad civil.

HALLAZGO 6: La integración del enfoque de género en los mandatos de todas las agencias del SNU genera nuevos desafíos y oportunidades para un trabajo de coordinación y colaboración liderado por ONU Mujeres.

En tanto la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se han incorporado progresivamente en los mandatos de todas las agencias del SNU, y algunos temas hacen parte del trabajo de varias agencias, se incrementa el potencial y la importancia de la coordinación, tanto en relación a la construcción de lenguajes y enfoques comunes, como la complementación de acciones y alcances. Asimismo, se incrementa la necesidad de destacar la especificidad y experticia de ONU Mujeres al interior del sistema, y la ventaja y oportunidades que derivan de su presencia en el país. Si bien el liderazgo de ONU Mujeres en el Grupo Técnico de Género/Grupo de Resultados 4.2 del UNDAF es innegable, existe un margen para un rol y liderazgo mayores. Por otro lado, la existencia de una *Estrategia Coordinada de Género* en lo cotidiano no ha resuelto totalmente los problemas de comunicación, liderazgo y competencia entre las agencias, y de alguna manera mantiene un enfoque “sectorializado” de los asuntos de género. La sorpresiva decisión de la cooperación sueca en 2018 de no continuar financiando a ONU Mujeres, ha incidido en esta situación y en el liderazgo de la Estrategia por parte de ONU Mujeres. En ese sentido, es fundamental retomar el diálogo con la cooperación sueca, sobre la base del interés común de promover la agenda de género y los derechos de las mujeres.

HALLAZGO 7: Reconociendo los logros y la expansión de capacidades en la construcción y gestión de alianzas, existe necesidad de que ONU Mujeres transite hacia un abordaje más claro y estratégico de las alianzas, para potenciar resultados y minimizar riesgos.

Desde su creación y alcanzando un punto alto en el período desde 2014, ONU Mujeres ha fortalecido sus capacidades, logrando articular un amplio y diverso conjunto de alianzas con distintos actores tanto estatales como de la sociedad civil, la academia y el sector privado, posicionándose como un referente, actor clave y plural en la promoción y vigilancia de los avances nacionales en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. En general, las alianzas estratégicas se han establecido a partir de la Nota Estratégica (SN) y la agenda programática, con desafíos pendientes respecto a la construcción de alianzas sistémicas, sostenibles y catalíticas en el tiempo, lo que empero se reconoce como muy difícil de lograr en un contexto complejo, inestable y polarizado. Así, una aproximación de alguna manera más “pragmática” a las alianzas de diversa índole resulta en una forma práctica de lidiar con las condiciones del contexto. Sin embargo, también es evidente la necesidad de trabajar en mayores precisiones conceptuales y estratégicas en torno a las alianzas, que pasa por la consolidación y coordinación interna hacia la construcción de un lenguaje y voz únicos, factores críticos que inciden en la imagen, credibilidad, efectividad y potencial de establecimiento de alianzas.

HALLAZGO 8: ONU Mujeres ha establecido y ha promovido alianzas estratégicas que han fortalecido capacidades y han contribuido al logro de los resultados de la Nota Estratégica, a pesar de los cambios constantes y la debilidad institucional.

ONU Mujeres ha desarrollado alianzas estratégicas relacionadas al cumplimiento de sus tres mandatos: (i) normativo, brindando asistencia técnica y apoyo en la aplicación de marcos legales y políticas a los 4

Órganos del Estado (ejecutivo, legislativo, judicial y electoral), gobiernos departamentales y gobiernos municipales; (ii) programático, enmarcado en los proyectos y programas de la oficina país y; (iii) de coordinación y alianzas estratégicas, cooperando al desarrollo de capacidades de los actores gubernamentales y del SNU como garantes de los derechos de las mujeres. La evaluación concluye que, aunque no siempre es posible evidenciar resultados a nivel de cambios o efectos, estas alianzas han contribuido a la consecución de los resultados (*outcomes*) de la Nota Estratégica 2014-2017 y, durante 2018, a avanzar los resultados previstos para el período 2018-2021. El trabajo de ONU Mujeres en la construcción de alianzas es en doble sentido, por un lado articula y participa de alianzas para viabilizar, complementar acciones, recursos, prioridades a favor de la igualdad de género y, por el otro, fomenta alianzas para el empoderamiento y la sororidad entre mujeres y organizaciones de mujeres.

HALLAZGO 9: En un contexto complejo, las alianzas estratégicas están contribuyendo al avance de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, aunque se requiere de mayores esfuerzos programáticos y un enfoque hacia la generación y uso de evidencia.

Si bien existen áreas de mejora, existen situaciones de estancamiento e incluso aspectos en los cuales ha empeorado la realidad de las mujeres. Frente a ello, se requieren propuestas y soluciones más articuladas, sistémicas, que integren cambios en distintos niveles. El proceso coordinado alrededor del UNDAF genera una oportunidad de alianza estratégica basada en la afinidad y complementariedad a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El liderazgo de ONU Mujeres y la inclusión de un resultado específico de igualdad de género en el UNDAF es un gran logro sin precedentes en cuanto a alianzas para incrementar los efectos o contribución. Asimismo, la Estrategia de Género es un buen ejemplo de Teoría de Cambio que busca articular esfuerzos y contribuciones de distintas agencias. Con todo, en un contexto complejo como el actual, la necesidad de avanzar hacia una visión programática más integral, sistémica y a su vez focalizada, y fortalecer la capacidad de monitorear y difundir evidencias sobre los cambios que se han generado, es un desafío pendiente.

HALLAZGO 10: Aunque existe margen de mejora, la eficiencia interna no ha significado un obstáculo para las alianzas estratégicas, pero ciertos factores externos han incidido negativamente produciendo demoras, discontinuidad de procesos y/o cancelación de acciones.

La valoración general de la eficiencia y la solvencia administrativa y contable, es buena, destacándose además la existencia de un sistema de gestión de riesgos, que debe articularse a la gestión de alianzas. La predisposición y apoyo del equipo administrativo también sobresalen, pero los recursos humanos son, en general, insuficientes, a lo que se suman procedimientos administrativos y contables pesados, derivados de la burocracia del SNU. Por otro lado, a nivel de equipo, la modalidad de contratación vía contratos de consultoría genera un riesgo mayor de inestabilidad, que impacta en la capacidad de respuesta eficiente y el ritmo de programas y proyectos. Pero el principal factor que afecta la eficiencia es de orden externo y tiene que ver con las alianzas con instancias gubernamentales, sus capacidades limitadas, una no priorización del tema de género, burocracia y alta movilidad funcionaria.

HALLAZGO 11: Si bien es posible señalar que, en general, las estrategias de alianza se adhieren al marco de principios de derechos humanos e igualdad de género de ONU Mujeres, existe necesidad de fortalecer los mecanismos de coherencia y operacionalización.

Como se ha señalado, no existe como tal una “estrategia de alianzas” de ONU Mujeres Bolivia; lo que existen son diversos abordajes y mecanismos en el marco de la Nota Estratégica y los programas y proyectos de cada área. En un contexto de desigualdades, tensiones y rupturas resulta evidente la necesidad de definiciones operacionales sobre cómo se traducirán estos enfoques o principios en la construcción y gestión de las alianzas, estandarizando ciertos criterios y condiciones. En particular, el contexto de diversidad y desigualdades étnico-culturales del país, amerita una particular atención no sólo a la relevancia cultural de las iniciativas promovidas en alianza, sino a las relaciones interculturales que hacen a la construcción y puesta en marcha de alianzas estratégicas. En otras palabras, esto conlleva el reto de traducir el vínculo entre despatriarcalización y descolonización a un marco de definición y operacionalización de las alianzas estratégicas.

HALLAZGO 12: El contexto nacional, la coyuntura electoral, el contexto de la Reforma del SNU, así como los cambios venideros en el liderazgo de ONU Mujeres, son factores influyentes respecto a la sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados desde las alianzas estratégicas.

ONU Mujeres cuenta con un número importante de alianzas que se han mantenido a mediano plazo. En la mayoría de los casos es posible afirmar que se han fortalecido capacidades, en varios casos a nivel organizacional/institucional, pero en otros ante todo a nivel personal, generando, en perspectiva de sostenibilidad, un grupo de actores/as de cambio que incidirán a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres donde se encuentren trabajando, y también en otros ámbitos. Sin embargo, el caso del TSE y la salida de su presidenta, quien fue clave en la construcción y resultados de la alianza a partir de un *Memorandum de Entendimiento*, muestra la vulnerabilidad de las alianzas e incluso de sus resultados “institucionalizados” frente a cambios de índole política, situación que puede preverse se agravará en los dos años venideros. En todo caso, un enfoque hacia alianzas que se orientan hacia instalar capacidades, generar y/o fortalecer institucionalidad, a su vez que institucionalizar normas, políticas, herramientas, es el más adecuado, sin que ello signifique necesariamente que la sostenibilidad esté garantizada. Por otro lado, el trabajo con redes puede incrementar el potencial de sostenibilidad en términos de ampliación del alcance, apropiación, réplica, pero siempre que la alianza con la red no se limite a un accionar con su secretaría o instancia de coordinación, sino logre la llegada y el involucramiento activo de las afiliadas. En perspectiva de distintas contrapartes, para que las alianzas sean exitosas y sostenibles, es necesario: a) delegar el protagonismo a las contrapartes; b) desarrollar propuestas de *advocacy* sólidas, basadas en conocimiento y evidencia; c) desarrollar conocimiento con las aliadas; d) dar continuidad a procesos. El tema del acceso a financiamiento y/o contribución económica sin duda influye determinantemente sobre la vigencia y supervivencia de las alianzas, más en un contexto de crecientes restricciones en el acceso a fondos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión 1: La razón de ser de ONU Mujeres, así como la misma institucionalidad y la “marca”, son reconocidas ampliamente por los diversos sectores, como fundamentales para avanzar hacia la igualdad de género y los derechos de las mujeres, más aún en el contexto de politización, polarización e incremento de posicionamientos fundamentalistas. Empero, así como existen nuevas oportunidades, existen factores que restringen el potencial y alcance de las acciones de ONU Mujeres.

R1: Desarrollar una estrategia de fortalecimiento institucional para potenciar el valor añadido, la imagen y el posicionamiento de ONU Mujeres como aliada estratégica.	Prioridad 1	Oficina País
R2: Fortalecer las competencias estratégicas y colaborativas del equipo.	Prioridad 1	Oficina País
R3: Desarrollar un taller de análisis y planificación estratégica para la gestión 2019.	Prioridad 1	Oficina País
R4: A partir de lo planteado en la Nota Estratégica y el plan de trabajo anual, potenciar la articulación del trabajo nacional con el subnacional, la focalización, la interseccionalidad y la innovación.	Prioridad 2	Oficina País & Oficina Regional
R5: En el marco de la Reforma del SNU, reforzar el diálogo con la Oficina Regional, fortalecer la comunicación y el trabajo colaborativo con otras agencias del SNU, reforzando el trabajo interagencial, además de dinamizar el intercambio Sur-Sur hacia la gestión de conocimientos.	Prioridad 2	Oficina País & Oficina Regional

Conclusión 2: A pesar de que la coordinación, articulación y diálogo son altamente valorados, en un contexto electoral de alta politización y polarización, será difícil trabajar en estos roles más políticos y lograr resultados. La estrategia de fortalecimiento a nivel programático deberá tomarlo en cuenta y si bien está la oportunidad de continuar con el Estado y la sociedad civil en la construcción de la agenda de despatriarcalización y la democracia paritaria, se recomienda ampliar y complementar con áreas, roles y propuestas que no sean de tanta exposición y dependencia del ambiente político.

R6: Fortalecer las alianzas estratégicas con la academia y el sector privado, en la perspectiva de articular acciones que agreguen valor, movilicen recursos y generen innovaciones en particular en relación al empoderamiento económico y la gestión de conocimientos y evidencia.	Prioridad 2	Oficina País & Oficina Regional
R7: Desarrollar un foro de partidos políticos sobre las propuestas en materia de género, empoderamiento y derechos de las mujeres, además de vigilancia al proceso electoral en materia de participación política de las mujeres.	Prioridad 2	Oficina País
R8: Incorporar temas vinculados a agendas nacionales, temas priorizados en función al contexto cambiante, así como a nuevas agendas globales y regionales.	Prioridad 2	Oficina País & Oficina Regional
R9: Desarrollar una metodología de transversalización de un enfoque de “no dejar a nadie atrás” que se articule a partir de dos ejes: la diversidad entre mujeres y las desigualdades desde un enfoque interseccional, en el marco de la despatriarcalización y descolonización.	Prioridad 3	Oficina País & Oficina Regional

Conclusión 3: Los estudios de caso, así como otras alianzas analizadas en el marco de esta evaluación, evidencian la existencia de distintos tipos, contenidos, dinámicas y grado de sostenibilidad de las alianzas, mostrando que alianzas no consideradas estratégicas en un sentido estricto, en un momento pueden tener un impacto estratégico, y a la inversa, que alianzas consideradas estratégicas pueden perder su potencial e incluso su razón de ser. Así, las distintas experiencias de construcción y gestión de alianzas estratégicas han generado aprendizajes y buenas prácticas, así como resultados variados. Una mirada a la luz de los “niveles” e “indicadores” de resultados de alianzas estratégicas propuestos en el informe global permite ver que se ha logrado “un poco casi de todo”, con diversos grados de sostenibilidad. También permite evidenciar que los “indicadores” o resultados propuestos en la evaluación global, requieren revisarse, adecuarse y complementarse en función al contexto. En ese marco, la definición de características interrelacionadas de una alianza estratégica, planteada en la evaluación global, es un marco de partida muy interesante, así como lo es la operacionalización de distintos niveles e “indicadores” de resultados de alianzas estratégicas.

<p>R10: A partir de una evaluación de todas las alianzas en curso, desarrollar un marco conceptual, estratégico y operacional amplio e integral, para la construcción y gestión de alianzas, que incluya principios, herramientas de implementación e indicadores, y que permita estandarizar, cualificar y profesionalizar el enfoque hacia alianzas y maximizar su potencial estratégico.</p>	<p>Prioridad 1</p>	<p>Oficina País</p>
--	---------------------------	----------------------------

BUENAS PRÁCTICAS

- Desde la perspectiva de la evaluación, las distintas modalidades de alianza estratégica – **convocatoria, implementación, enlace y marco** son más bien complementarias y deberían organizarse a partir de una Estrategia de Construcción y Gestión de Alianzas. Por el contexto y la alta dependencia de financiamiento de la cooperación, es importante mencionar que **muchas de las alianzas son de implementación y se tejen alrededor de proyectos**. En lo positivo, esto conlleva una dinámica constante que alimenta el trabajo colaborativo desde la práctica concreta y va construyendo los engranajes entre las partes.
- En términos de innovaciones, el principal desafío y a la vez oportunidad parecería referirse a cómo aprovechar el potencial de las alianzas para generar procesos creativos, de colaboración y creación conjunta, que deriven en innovaciones sociales con nuevas respuestas y abordajes a los problemas y situaciones de desigualdad de género y vulneración de los derechos de las mujeres.
- Entre las buenas prácticas a destacar figuran la ampliación de las alianzas estratégicas a actores no tradicionales –tanto en términos de involucrados/as como de destinatarios/as–, así como aquellas con un foco más programático y con un mayor potencial de institucionalización y sostenibilidad.
- La construcción de programas y proyectos conjuntos con otras agencias del SNU (ej., proyecto con UNFPA financiado por COSUDE) es asimismo una estrategia de alto potencial estratégico, que cobrará más y más valor en el contexto de la Reforma del SNU y que aun debe fortalecerse en relación a una cultura de trabajo colaborativo y de complementación.

- El desarrollo de **metodologías y herramientas de transversalización** es una buena práctica en tanto posibilidades de institucionalización, réplica y escalamiento.

LECCIONES APRENDIDAS

Marco conceptual y tipos de alianzas

- No toda relación entre pares es una “alianza estratégica”.
- El grado de profundidad e impacto varía entre las alianzas e, incluso, puede cambiar en una misma alianza.
- Existe un sesgo hacia las alianzas basadas en la afinidad, pero otro tipo de alianzas como las basadas en la complementariedad, pueden tener incluso un mayor potencial estratégico.

Condiciones y relaciones

- Los liderazgos personales son importantes y siempre pondrán su sello a las alianzas, pero las alianzas no pueden depender de las personas.
- En un contexto complejo de desigualdades, es fundamental tomar en cuenta las relaciones de poder y la necesidad de gestionar la diversidad y las desigualdades en múltiples sentidos y niveles.
- Considerando el contexto particular boliviano, es fundamental tener en cuenta la relevancia cultural y el diálogo intercultural, lo que a su vez implica la construcción de relaciones horizontales, capacidad autocrítica y reflexiva, así como lenguaje compartido.
- En un contexto de debilidad del Estado y creciente escasez de recursos de la cooperación internacional, el tema del financiamiento incide de manera determinante y a veces trastoca las relaciones entre pares y los objetivos estratégicos.

Estrategia y metodología

- Trabajar rigurosamente desde un enfoque de alianzas estratégicas implica competencias, criterios, metodología y herramientas para elegir pares, construir la alianza, gestionarla y evaluarla.
- Los factores de éxito identificados en la evaluación global, i) sensibilidad, empatía y liderazgo; ii) visión y compromiso a largo plazo compartidos; iii) inclusión, transparencia, confianza y rendición de cuentas mutua, aplican y se reafirman como tales.
- Además, es fundamental contar con un marco de principios para las alianzas estratégicas.
- La coherencia y consistencia en el enfoque de alianzas estratégicas es fundamental y contribuye a fortalecer la legitimidad y credibilidad hacia fuera.

Competencias

- Tener competencias de negociación, saber cuáles son los mínimos innegociables y los máximos deseables y, en función de lo anterior, flexibilidad y capacidad de construir un “ganar-ganar” entre distintas expectativas y posiciones, es clave.
- Asimismo, es fundamental desarrollar competencias de creación colaborativa y trabajo en equipo, que son fundamentales en la construcción de alianzas estratégicas catalíticas.



ANTECEDENTES

1. ANTECEDENTES

1.1. INTRODUCCIÓN

Esta evaluación realizada por ONU Mujeres Bolivia entre agosto 2018 y marzo de 2019, se inspira en la Evaluación Corporativa sobre Alianzas Estratégicas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, realizada por un equipo externo independiente entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016 y gestionada, por la Oficina Independiente de Evaluación de ONU Mujeres, con la participación activa de grupos de referencia internos y externos, así como asesores/as expertos externos. Esta evaluación responde, asimismo, a los Términos de Referencia específicos (anexo 1). También se espera que esta evaluación contribuya a comprender cómo las alianzas estratégicas de ONU Mujeres pueden facilitar una posición sólida para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres dentro del contexto de desarrollo global actual y la Agenda 2030. Lo anterior en el contexto de un cambiante panorama en el desarrollo global, incluidos los ODS, el financiamiento para el desarrollo y la implementación de la Plataforma de Acción de Beijing.

En ese marco, ONU Mujeres Bolivia plantea la realización de una evaluación descentralizada también enfocada en el tema de las alianzas estratégicas, aplicando el marco de la evaluación corporativa, y a su vez alimentándolo desde el contexto específico nacional, marcado por importantes cambios como el desempeño remarcable del país respecto a varios de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; la relevancia de una Agenda Patriótica del Bicentenario 2025 en tanto referente del nuevo modelo de desarrollo nacional; el giro anti-neoliberal y descolonizador del gobierno del Presidente Evo Morales, juntamente con un crecimiento y estabilidad económica sin precedentes, que determinaron que la presencia de la Cooperación Internacional se redujera drásticamente en el país. La nueva categoría de Bolivia como país de renta media y la política exterior del gobierno han tenido como resultado la salida de varios cooperantes: Gran Bretaña, Holanda y Dinamarca y la expulsión de USAID. Asimismo, el gobierno definió una normativa de carácter restrictivo para las ONGs y para las transferencias de recursos del Estado a organismos internacionales, impidiendo prácticamente la modalidad de gastos compartidos.

Se trata así de un contexto de profundos cambios y transformaciones simbólicas y normativas en el cual cobra particular relevancia la capacidad de alianza estratégica de ONU Mujeres para avanzar en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y en particular la agenda para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

ONU Mujeres Bolivia inició en 2018 la implementación de su Nota Estratégica cuatrienal (2018-2021), por lo que una evaluación sobre las capacidades, logros, desafíos y lecciones aprendidas en la construcción de alianzas estratégicas es crucial para una implementación exitosa del nuevo programa. Por otro lado, tomando en cuenta el proceso de Reforma de Sistema de las Naciones Unidas, se busca potenciar y consolidar el rol de ONU Mujeres, su capacidad de transversalización, así como su liderazgo en las acciones de coordinación interagencial, hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El informe a continuación se presenta en seis secciones. La Sección 1 proporciona una visión general del propósito, los objetivos, el proceso y las limitaciones de la evaluación y un resumen de la metodología aplicada. El contexto para la evaluación se proporciona en la Sección 2, tomando en cuenta el contexto

global, regional y nacional desde un análisis enfocado en las alianzas estratégicas. La Sección 3 presenta un marco referencial para las alianzas estratégicas. La Sección 4 presenta los hallazgos de la evaluación organizados en torno a los criterios y las preguntas clave de la evaluación. La Sección 5 presenta conclusiones y recomendaciones. Finalmente, la Sección 6 recupera las buenas prácticas y lecciones aprendidas, incluyendo un análisis de las modalidades de alianza y de las innovaciones, a lo que siguen una serie de anexos.

Cabe mencionar que la evaluación se ha guiado por el marco normativo de ONU Mujeres en materia de evaluación: La Política de Evaluación²; la Estrategia Global de Evaluación³; el Manual de Gestión de Evaluaciones con Enfoque de Género⁴, y el Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las mujeres (UN-SWAP EPI)⁵.

1.2. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

1.2.1. Propósito de la Evaluación

Fortalecer el enfoque de ONU Mujeres para la construcción de alianzas estratégicas en la implementación de su Nota Estratégica 2018-2021, y contribuir a que las alianzas estratégicas para el nuevo periodo cuadrienal garanticen un posicionamiento fuerte de ONU Mujeres para el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres bolivianas en el marco de la Agenda 2030.

1.2.2. Objetivos de la Evaluación

- ▶ Evaluar la pertinencia de los enfoques y prácticas de construcción de alianzas de ONU Mujeres, en los cambiantes contextos nacionales e internacionales y de implementación de la Agenda 2030.
- ▶ Evaluar la efectividad y eficiencia del trabajo de la oficina, en particular si las alianzas estratégicas han favorecido el logro de los resultados, tomando en cuenta las capacidades instaladas, el grado de posicionamiento y respaldo de diversos actores.
- ▶ Evaluar si el enfoque de derechos humanos y de igualdad de género están adecuadamente integrados en el enfoque de construcción de alianzas estratégicas de la organización.
- ▶ Identificar y validar lecciones aprendidas, buenas prácticas y aproximaciones innovadoras a las alianzas estratégicas de ONU Mujeres en Bolivia.
- ▶ Proveer recomendaciones respecto a los enfoques y estrategias de construcción de alianzas estratégicas por parte de ONU Mujeres en Bolivia.

² <http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2012/11/unw-2012-12-unwomen-evaluation-policy%20pdf.pdf?vs=1501>

³ <http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/about%20us/evaluation/un-women-ies-global-evaluation-strategy-2018-2021-en.pdf?la=en&vs=4626>

⁴ <https://genderevaluation.unwomen.org/en/evaluation-handbook>

⁵ <file:///C:/Users/acer/Downloads/UN-SWAP%20Evaluation%20Performance%20Indicator%202015%20ReportingCycle.pdf>

1.2.3. Alcance de la Evaluación

La evaluación se ha focalizado solamente en alianzas consideradas estratégicas y en el abordaje de ONU Mujeres respecto de estas alianzas (para mayor detalle ver la Sección 3). Se refiere a la implementación de la Nota Estratégica 2014-2017 ya concluida. No obstante, la evaluación contempla un análisis del primer año de implementación de la Nota Estratégica 2018-2021 dada la continuidad de algunos programas y proyectos. En términos geográficos, la evaluación se realiza desde un enfoque “nacional”, incluyendo una mirada subnacional, en función de las alianzas seleccionadas y el trabajo en general que realiza ONU Mujeres.

La evaluación analizó los enfoques y resultados de las alianzas estratégicas. No obstante, esta evaluación se refiere a los resultados de ONU Mujeres y no de sus contrapartes, a pesar de que sí se recogen algunos elementos al respecto pero que refieren, fundamentalmente, a la valoración de ONU Mujeres como aliada estratégica.

Asimismo, cabe mencionar que el nivel de análisis de la evaluación se sitúa en lo **institucional**, del cual se desprenden dos componentes, uno político y uno técnico:

- El **componente político** remite al posicionamiento de ONU Mujeres y a su capacidad de favorecer la articulación de actores diversos en un escenario político complejo, polarizado y con factores y situaciones adversas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Tiene que ver con el posicionamiento del tema en las agendas nacionales (tanto de gobiernos como de organizaciones de la sociedad civil), la adecuación de los marcos legales y políticos, y la asignación de recursos financieros para programas.
- El **componente técnico**, por su parte, está asociado a la concreción de alianzas orientadas al desarrollo de capacidades institucionales para el diseño y la implementación de programas de calidad a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, alineados con los estándares internacionales de Naciones Unidas, el enfoque de derechos humanos e interculturalidad.

1.3. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

1.3.1. Enfoque de la evaluación y Bases Teóricas

La evaluación parte de un enfoque formativo, cuya finalidad es la mejora del programa o área evaluada. Se concentra en identificar fortalezas y debilidades, con el objetivo de proponer medidas correctivas para la mejora de la intervención. La evaluación tiene un enfoque mixto, haciendo uso de técnicas cualitativas y cuantitativas y de la triangulación de la información (cruce de la información recogida de diferentes fuentes y a través de diferentes técnicas). La evaluación focaliza en cinco factores y su interrelación: El contexto, el posicionamiento y valoración de ONU Mujeres como aliada, las estrategias, las capacidades y los mecanismos de alianza, y los resultados de las alianzas estratégicas de ONU Mujeres.

La evaluación estuvo guiada por tres enfoques referenciales: **la evaluación centrada en la utilización; la evaluación basada en la teoría (evaluación realista); y la evaluación centrada en principios**, en este caso género, derechos humanos, pertinencia cultural e interculturalidad.

CUADRO 1: ENFOQUES REFERENCIALES PARA LA EVALUACIÓN

La **Evaluación Centrada en Principios** (*Principle-Focused Evaluation - PFE*), es uno de los abordajes más novedosos en evaluación (Patton, 2018). Responde al creciente reconocimiento de que las estrategias de evaluación, los impactos colectivos, las innovaciones, los cambios complejos de sistemas dinámicos y las iniciativas globales no se pueden realizar simplemente aplicando los métodos y marcos de evaluación de proyectos y programas. La evaluación centrada en los principios es especialmente apropiada para ayudar a las iniciativas innovadoras a navegar por las incertidumbres y la turbulencia de los sistemas dinámicos complejos. La evaluación centrada en los principios proporciona un enfoque, sensible al contexto y al entorno para evaluar iniciativas basadas en principios, por ejemplo, género, derechos humanos. Por lo tanto, la evaluación centrada en los principios trata los principios como el objeto de la evaluación y diseña una evaluación para analizar tanto la implementación – en función a las particularidades de los contextos y situaciones- como las consecuencias de los esfuerzos de cambio basados en ellos.

La **Evaluación Basada en la Teoría** (*Theory-Driven Evaluation -TDE*) se inventó para proporcionar una respuesta a los problemas de los enfoques de evaluación que se limitan a los diseños de antes-después y de entrada-salida tradicionalmente utilizados en la evaluación de programas. Chen y Rossi (1989) sostienen que, para cualquier intervención, se puede describir una teoría del programa que explica cómo los planificadores esperan que la intervención funcione. La teoría del programa es el conjunto de supuestos a menudo implícitos que guía la elección y el diseño de una intervención. Hacer estas suposiciones explícitas permite comprender qué se está implementando y por qué, abre la llamada caja negra entre la intervención y el resultado. Por lo tanto, la teoría del programa representa una hipótesis que puede ser probada y refinada.

En ese marco surge la **Evaluación Realista** (*Realist Evaluation- RE*), desarrollada por Pawson & Tilley (1997), que argumenta que para que sean útiles para los tomadores de decisiones, las evaluaciones deben indicar "qué funciona en qué condiciones para quién", en lugar de simplemente responder la pregunta "¿funciona? - La Evaluación Realista tiene entonces como objetivo identificar los mecanismos generativos subyacentes de la intervención y la influencia del contexto sobre los resultados. En este caso, se relaciona con los tres tipos de alianzas estratégicas, su correspondiente función/expectativa, y los supuestos subyacentes.

Según Michael Patton, la **Evaluación Centrada en la Utilización** (*Utilization-Focused Evaluation – UFE*), es un enfoque basado en el principio de que una evaluación debe evaluarse por su utilidad para los usuarios previstos. Por lo tanto, las evaluaciones deben planearse y llevarse a cabo de manera tal que se mejore la posible utilización de los hallazgos y del proceso en sí, para informar las decisiones y mejorar el desempeño. La UFE tiene dos elementos esenciales. En primer lugar, los usuarios principales de la evaluación deben estar claramente identificados y comprometidos personalmente al comienzo del proceso de evaluación para garantizar que puedan identificarse sus usos principales. En segundo lugar, los evaluadores deben asegurarse de que estos usos previstos de la evaluación por parte de los principales usuarios orientados guíen todas las demás decisiones que se toman sobre el proceso de evaluación.

La evaluación estableció dos líneas de evidencia:

- a) **Análisis general** de las alianzas estratégicas de ONU Mujeres Bolivia, reconociendo la coexistencia de una diversidad de formas, contenidos y niveles de profundidad de las alianzas.
- b) Análisis a profundidad de **5 casos** de alianzas estratégicas desde distintas áreas de trabajo y con distintos actores (ver fichas descriptivas en anexo 2):

Los estudios de caso seleccionados, por tipo de actor, fueron:

CUADRO 2: CASOS DE ESTUDIO POR TIPO DE ACTOR

ACTOR PRINCIPAL	CASO	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS
Sistema de Naciones Unidas	Coordinación del UNDAF – Resultado 4.2	Agencias del SNU
Donante	Cooperación Suiza – Proyecto Vida sin Violencia – Componente 3	Estado y sociedad civil
Donante	Cooperación Italiana - Obtención e implementación de Modelo de Gestión Inclusiva del Enfoque de Género para Empresas Públicas	Estado y sociedad civil
Estado	Memorándum de Entendimiento con el Tribunal Supremo Electoral	Donantes y sociedad civil
Sector privado	Campaña HE FOR SHE	Estado, donantes, sociedad civil, medios de comunicación

Los casos permitieron analizar las alianzas estratégicas con profundidad y detalle, y explorar los factores que han favorecido y/o dificultado una colaboración oportuna y efectiva en distintos contextos sociales y políticos. Si bien los hallazgos empíricos y las conclusiones de los estudios de caso no podrán generalizarse, arrojan luz sobre procesos y dinámicas que no habrían podido capturarse en un análisis agregado, ampliando así la base empírica para la identificación de buenas prácticas y de lecciones aprendidas que contribuyan al aprendizaje de la organización.

La selección de los casos se basó en criterios de muestreo intencional (no aleatorio) y refleja una diversidad de situaciones y actores con los que ONU Mujeres ha establecido alianzas estratégicas. A efectos de identificar y comprender los factores internos y externos a ONU Mujeres que hayan sido clave para el mayor o menor éxito de las alianzas específicas, fueron analizados los resultados alcanzados en el marco de cada proyecto/alianza, en estrecha relación con los objetivos, alcance y contextos específicos.

1.3.2. Recolección de datos y métodos de análisis

La evaluación fue ampliamente **participativa** y tomó en consideración a los grupos directa o indirectamente involucrados en el marco de alianzas estratégicas, y afectados por la intervención en toda su diversidad (garantes de derechos, titulares de derechos y partes interesadas). Esto incluyó tanto a grupos que han contribuido a la intervención, como aquellos que han sido destinatarios de la misma. Vale decir que la metodología de la evaluación buscó abordar la participación de actores/as no sólo como recurso de información, sino como actores claves en la validación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y en la apropiación de los resultados de la evaluación.

a) Revisión documental

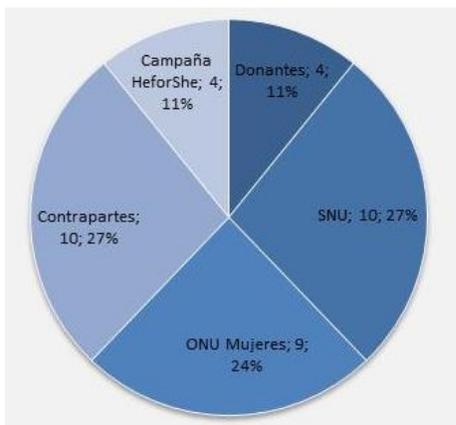
El análisis documental buscó identificar y caracterizar los principales aspectos relacionados con el trabajo en alianza por parte de ONU Mujeres. Para el efecto se revisó un **amplia gama de documentos**,

entre ellos, documentos estratégicos, programáticos, propuestas de proyectos, reportes de gestión, informes de evaluación, informes de seguimiento, informes de actividades, acuerdos de cooperación, memorándums de entendimiento, convenios, sistematizaciones, propuestas metodológicas, modelos y guías, leyes, normativas y protocolos. Esta revisión estuvo focalizada en tres ámbitos: documentación global o general relacionada con el Sistema de Naciones Unidas (SNU) y ONU Mujeres, documentación específica del trabajo de ONU Mujeres en Bolivia y sus aliadas, y documentación específica relativa a los estudios de caso. La revisión alcanzó más de 100 documentos.

b) Entrevistas semi-estructuradas (individuales y grupales)

La entrevista mixta o semiestructurada es aquella en la que, como su propio nombre indica, el/la entrevistador/a despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas con preguntas espontáneas “a manera de conversación”. En el caso de esta evaluación, se aplicaron un total de 3 entrevistas grupales y 25 individuales, sumando un total de 38 personas entrevistadas (ver listado en anexo 3). Las entrevistas se concentraron en el SNU y las contrapartes en igual proporción, y un poco menos en ONU Mujeres, y en menor medida en donantes y actores de la campaña

GRÁFICO 2: N° ENTREVISTAS POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

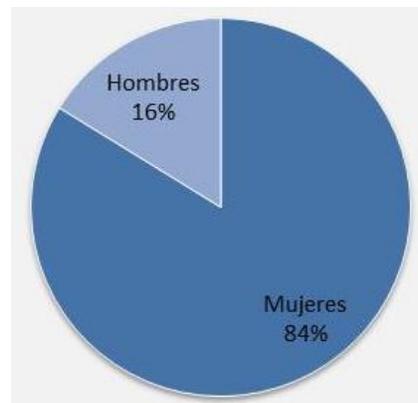


Fuente: Elaboración propia.

HeForShe. En cuanto a los datos desagregados por sexo, se entrevistó a un alto porcentaje de mujeres (84%). Las entrevistas estuvieron basadas en un cuestionario genérico (ver anexo 4), que fue adaptándose a los perfiles particulares de las personas entrevistadas.

En cuanto a una mirada desde los actores, el gráfico 3 muestra que las respuestas mayoritarias provienen de ONGs y

GRÁFICO 1: ENTREVISTAS POR SEXO

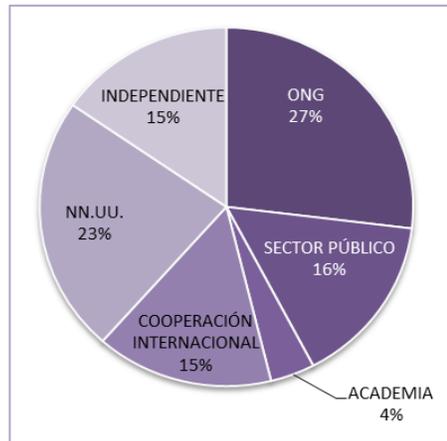


Fuente: Elaboración propia.

c) Cuestionario individual en línea

A fin de ampliar y complementar la llegada a más actores/as, así como obtener información cuantitativa de tendencias, se diseñó un **sondeo o cuestionario en línea**, que se envió a un total de 93 personas vinculadas con ONU Mujeres y en particular con los casos de estudio (el anexo 4 presenta los resultados sistematizados del sondeo), incluyendo a todas las personas que fueron entrevistadas. El número total de respuestas obtenidas alcanzó a 26, lo que significa el 22% de personas contactadas a quienes se les solicitó completar el cuestionario. No se trata de un porcentaje estadísticamente representativo, sino de una fuente de información complementaria.

GRÁFICO 3: CUESTIONARIO POR TIPO DE ORGANIZACIÓN

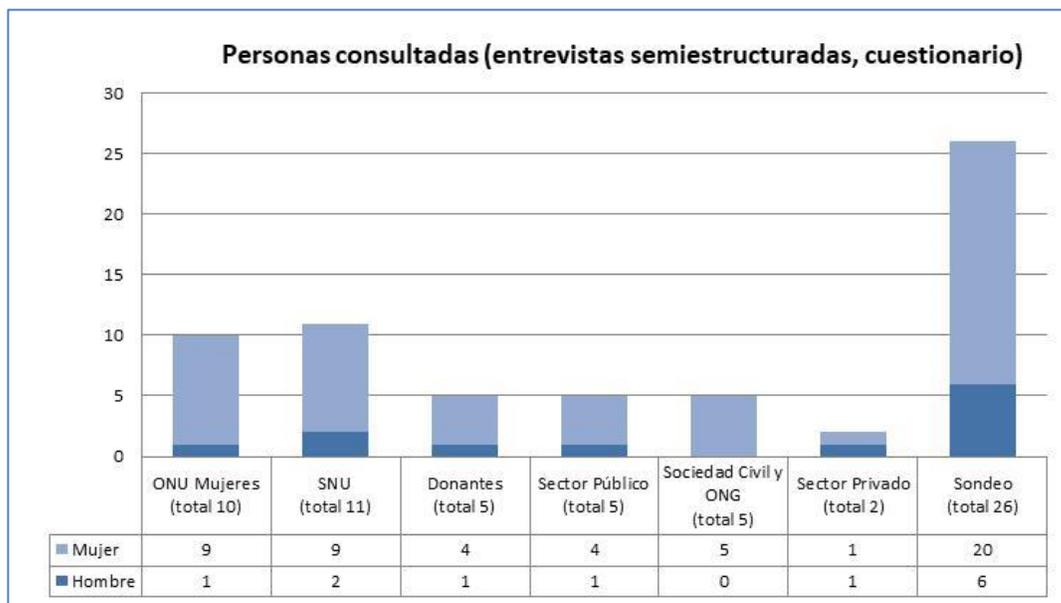


Fuente: Elaboración propia.

del SNU, pero existe asimismo un porcentaje importante y prácticamente igual de respuestas del sector público, la cooperación internacional y personas/consultores/as independientes.

La siguiente gráfica presenta una síntesis del número de personas alcanzadas, tanto a través de las entrevistas como del cuestionario en línea, desagregadas por sexo, por actor o tipo de organización; el número total asciende a 64 personas, de las cuales 12 son hombres (19%) y 52 mujeres (81%) .

GRÁFICO 4: TOTAL PERSONAS CONSULTADAS



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, sigue un resumen de la metodología:

ILUSTRACIÓN 1: METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

METODOLOGÍA

La evaluación parte de un enfoque formativo, focalizada en cinco factores interrelacionados: contexto, posicionamiento y valoración de ONU Mujeres como aliada, estrategia, capacidades y mecanismos de alianza, y resultados de las alianzas estratégicas de ONU Mujeres. Está basada en tres enfoques referenciales: la evaluación centrada en la utilización; evaluación basada en la teoría (evaluación realista); evaluación centrada en derechos humanos, sensible a género y pertinencia cultural e interculturalidad.

RECOLECCIÓN DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN

64 PERSONAS CONSULTADAS
(UN, Donantes, Sector público, Sector privado, OSCs, ONGs)
ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS
(28 entrevistas)
SONDEO EN LÍNEA (26 respuestas)

52 mujeres
12 hombres

CASOS DE ESTUDIO

5 Casos de Estudio

- 1 WEE
- 1 VAW
- 1 WPP
- 1 Coordinación SNU
- 1 HeForShe

REVISIÓN DOCUMENTAL

- 24 documentos nivel global y regional
- 15 documentos nivel nacional
- 34 de casos de estudio
- 26 documentos corporativos ONU Mujeres Bolivia
- 12 documentos por área de impacto

1.3.3. Criterios de evaluación y preguntas

La Evaluación de las Alianzas Estratégicas de ONU Mujeres Bolivia se enfocó en los criterios tradicionales de evaluación: **Relevancia, efectividad, eficiencia y sostenibilidad**, incluyendo un criterio adicional referido a **Derechos humanos e igualdad de género** (DDHH e IG). En línea con la evaluación corporativa, para cada criterio se diseñó un set de preguntas vinculadas a los Términos de Referencia para la evaluación descentralizada sobre alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia. La relación es la siguiente:

CUADRO 3: CRITERIOS DE EVALUACIÓN

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	CRITERIOS				
		Relevancia	Efectividad	Eficiencia	DD HH e IG	Sostenibilidad
Evaluar la pertinencia de los enfoques y prácticas de construcción de alianzas de ONU Mujeres en los cambiantes contextos nacionales e internacionales, la implementación de la Agenda 2030, y la Reforma del SNU.	1) ¿Cómo ven "los/as otros/as" a ONU Mujeres como aliada estratégica y su valor agregado?	x	x			
	2) ¿Cómo se ven/conciben desde ONU Mujeres las alianzas estratégicas?	x				
	3) ¿Hasta qué punto el enfoque y los objetivos de las alianzas estratégicas son consistentes con los objetivos de desarrollo, las prioridades nacionales, los compromisos internacionales y las necesidades de la población destinataria?	x	x		x	
	4) ¿Cuáles son y cómo se valoran las capacidades (estratégicas, políticas, técnicas...) de ONU Mujeres para construir, gestionar, evaluar alianzas estratégicas?	x	x	x		
Evaluar la efectividad y eficiencia del trabajo de la oficina, en particular, si las alianzas estratégicas han favorecido el logro de los resultados.	1) ¿En qué medida ONU Mujeres Bolivia ha logrado el objetivo de establecer alianzas estratégicas?		x	x		
	2) ¿En qué medida los objetivos buscados con dichas alianzas estratégicas fueron adecuadamente logrados?		x			
	3) ¿En qué medida las alianzas estratégicas relativas al triple mandato de ONU Mujeres (normativo, operativo y de coordinación) fueron adecuadamente logradas?	x	x			
	4) ¿En qué medida las alianzas estratégicas han contribuido al logro de los resultados de la Nota Estratégica?		x	x		
	5) ¿En qué medida las alianzas estratégicas están contribuyendo de manera efectiva al avance de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?		x	x	x	x
	6) ¿Cómo la estructura organizativa, la asignación de recursos financieros y humanos, los sistemas y procesos internos de ONU Mujeres han facilitado o dificultado una implementación eficiente de las alianzas estratégicas?				x	
	7) ¿En qué medida ONU Mujeres ha incidido en el SNU y con otras organizaciones, para minimizar duplicidades y maximizar sinergias?		x	x		

Evaluar si el enfoque de derechos humanos y de igualdad de género están adecuadamente integrados en el enfoque de construcción de alianzas estratégicas de la organización.	1) ¿En qué medida la estrategia de alianzas de ONU Mujeres en Bolivia contempla la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (basado en las normas internacionales de derechos humanos) y la agenda 2030?	x	x		x	
	2) ¿En qué medida la estrategia de alianzas de ONU Mujeres en Bolivia contempla las causas subyacentes de la desigualdad de género?	x	x	x	x	x
	3) ¿En qué medida se contemplan otros enfoques particularmente relevantes al contexto, como el enfoque de pertinencia cultural e interculturalidad?	x	x	x	x	x
Evaluar la sostenibilidad de las alianzas estratégicas e identificar la importancia y viabilidad de las alianzas en un contexto de reposicionamiento de ONU Mujeres.	1) ¿En qué medida las alianzas estratégicas establecidas son sostenibles?			x		x
	2) ¿En qué medida las alianzas estratégicas establecidas han contribuido a fortalecer las capacidades de las instituciones y de los socios?	x	x	x		x
	3) ¿Cuál es la importancia y viabilidad de las alianzas estratégicas en el reposicionamiento y fortalecimiento de ONU Mujeres a futuro, en el contexto país y de Reforma del SNU?		x			x

1.3.4. Consideraciones éticas

La evaluación se llevó a cabo acorde a las Normas y Estándares y Directrices Éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) que entiende a la **evaluación como un proceso para comprender por qué y en qué medida se logran resultados intencionales y no intencionales**, así como su impacto sobre las partes interesadas, siendo una valoración lo más sistemática e imparcial posible de un proyecto, programa, estrategia, política u otro tipo de iniciativa, que alimenta los procesos de gestión y toma de decisiones y realiza una contribución fundamental a la gestión por resultados. Entre sus principales normas contempla la responsabilidad de los órganos de gobierno y de jefes/as del SNU frente a la evaluación, la necesidad de que la organización cuente con una política institucional en materia de evaluación, que exista la intención para utilizar los hallazgos de la evaluación, que se actúe con imparcialidad garantizando la ausencia de sesgos en el proceso, dotar de independencia para facilitar el proceso libre de influencias indebidas que garantice informes imparciales y transparentes. Otros aspectos considerados se relacionan con la evaluabilidad –relacionada con la claridad en la intencionalidad de la intervención que será evaluada, la valoración de la calidad del diseño, la planificación y ejecución, así como con los requisitos y criterios de selección, la transparencia y consulta a las partes interesadas y la ética. La ética implica a su vez respeto a la confidencialidad, discreción y sensibilidad a entornos culturales diversos. Finalmente, otros aspectos fundamentales para los procesos de evaluación tienen relación con el seguimiento sistemático de la implementación de las recomendaciones y la contribución a la construcción de conocimiento y a la mejora del desempeño organizacional.

Adicionalmente, esta evaluación toma en cuenta otros principios, en correspondencia con las pautas éticas de evaluación de ONU Mujeres:

CUADRO 4: CRITERIOS ÉTICOS

PAUTAS ÉTICAS	REFERIDO A:
Independencia e imparcialidad	Razones claras para los juicios evaluativos y la aceptación o rechazo de comentarios sobre productos de evaluación. Todos los hallazgos fueron triangulados, considerando todas las voces y actores entrevistados/as, el sondeo así como las fuentes documentales.
Credibilidad y rendición de cuentas	El informe final se sometió a revisión y comentarios del grupo de referencia de la evaluación.
Confidencialidad, integridad y transparencia	La evaluación respetó los derechos de las partes interesadas de proporcionar información de forma confidencial y sólo después de proporcionar un consentimiento libre e informado para participar en la evaluación. La evaluación prestó atención especial a la participación voluntaria y el consentimiento informado de las personas, así como en la preservación de la confidencialidad, tanto en el cuidado de la gestión de la información (ej. registros de entrevistas), como en el anonimato en el presente informe.
Evitar el daño	El equipo de evaluación garantizó que los procesos participativos y las preguntas de evaluación, respondieran a las necesidades y sensibilidades de las y los participantes. Todos los encuentros e interacciones estuvieron guiados por un tono de informalidad, franqueza y empatía, siempre apropiado al perfil de la persona o grupo específico.
Exactitud, integralidad y fiabilidad	Las preguntas fueron respondidas a través de la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos de varias fuentes, y vinculando de manera rigurosa las preguntas de evaluación a la evidencia relacionada.

1.3.5. Restricciones y limitaciones de la evaluación

a) *Definición y alcance de la evaluación*

Como señala la Evaluación Global de Alianzas Estratégicas (2017), ONU Mujeres carece de un marco referencial institucional sobre alianzas estratégicas: una definición consensuada de alianzas estratégicas y/o una teoría de cambio sobre alianzas estratégicas (pág. 27). Si bien la Evaluación Global avanzó en un marco de referencia institucional sobre la temática, que orienta la presente evaluación descentralizada, no se trata de un marco institucionalizado a nivel global, ni internalizado en la oficina de Bolivia. En ese sentido, no existe necesariamente un entendimiento común de lo que es e implica una alianza estratégica versus otros conceptos que definen también las relaciones entre pares: ej. donante-beneficiaria; mandante-mandataria; socias; ente rector-implementadora, etc. Esto supone un marco bastante abierto de posibles relaciones enmarcadas bajo el concepto de “alianza estratégica”, lo que añade complejidad al análisis del tipo de relaciones, los condicionantes, los supuestos, los costos y beneficios, las percepciones y valoraciones entre las partes, legalidad versus legitimidad, entre otros aspectos. Frente a ello, durante la fase inicial se recurrió a consultas extensas con la representante y el personal de ONU Mujeres para acordar el enfoque, el alcance e identificar los tipos de alianzas con mejores resultados.

En este sentido, no se trata de una evaluación sobre el grado de pertinencia, relevancia o implementación de un marco existente sobre alianzas estratégicas, sino de una evaluación de alianzas

de distinta naturaleza desde una mirada estratégica, en aras de identificar aprendizajes y buenas prácticas que a futuro afiancen un marco de política, estrategia y metodología para la construcción y gestión de alianzas estratégicas, maximizando sus ventajas y oportunidades, y minimizando los riesgos.

b) Selección de casos

La selección de casos se realizó de manera participativa con la Oficina País (ver mapeo general de actores y proyectos en anexo 7), buscando una representación de alianzas estratégicas con el sector gubernamental, sector privado, cooperación internacional y SNU (ver cuadro 2 y anexo 8), con el entendido de que varias involucran además a la sociedad civil. Tomando en cuenta el carácter formativo de la evaluación y la orientación hacia el aprendizaje, se apostó por seleccionar casos que pudiesen contribuir desde esa perspectiva, llegando a una propuesta interesante, pero con cierto sesgo hacia buenas prácticas o casos relativamente exitosos. Asimismo, se hizo una autovaloración de cada caso desde los criterios de relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, pudiendo también observar que en un rango de 1 a 5 (siendo 5 la mejor opción), no existe ninguna calificación menor a 3 y la mayoría fluctúa entre 4 y 5. Sin embargo, durante el proceso, y más allá de los casos específicos, el análisis más general ha permitido confrontar y aprender de experiencias no tan exitosas.

c) Cuestionario en línea

Si bien el cuestionario en línea no tuvo un porcentaje representativo de respuestas respecto al total de personas contactadas para completar el cuestionario, las respuestas logradas son útiles para el análisis desde una mirada de complementación y para validar los hallazgos y percepciones de las entrevistas y el análisis documental.

d) Documentación

Si bien se pudo acceder a un gran volumen de documentos digitalizados, que comprenden la documentación más reciente, se enfrentaron algunas dificultades en el mapeo y la gestión de los mismos debido a la poca “jerarquización” y priorización en términos de su relevancia para la evaluación, la diversidad y formas de organización de los mismos, incluyendo muchas repeticiones, además de la no disponibilidad de algunos documentos clave referidos a algunos casos. Esto significa también, de alguna manera, un cierto desbalance en la disponibilidad y calidad de las fuentes para los distintos casos. Asimismo, el archivo general de la documentación digital es poco claro, con algunos archivos que solo incluyen una parte del documento, otros son borradores, sin título, fechas y demás especificaciones necesarias para un adecuado manejo de la información. Para subsanar estas dificultades, se solicitó al personal de ONU Mujeres priorizar los documentos clave para la evaluación.

e) Gestión de la Evaluación

En la fase de diseño e implementación de la evaluación no logró consolidarse el Grupo de Referencia, aunque si fueron entrevistadas todas las personas de manera individual⁶ a lo largo del proceso, y participaron en la revisión y retroalimentación al informe borrador, a través de una reunión grupal, que

⁶ El Grupo de Referencia estuvo compuesto por Ana Angarita (representante UNFPA); Maysa Ureña (ex Directora General de Prevención y Eliminación de Toda Forma de Violencia contra la Mujer en Razón de Género y Generacional del Viceministerio de Igualdad de Oportunidades); Bernarda Sarué (Directora ejecutiva de ACOBOL).

se complementó con algunas reuniones bilaterales. Con relación al Grupo de Gestión⁷, no fue muy estable en su conformación y participación como grupo a lo largo del proceso, pero tuvo un rol esencial en facilitar la ejecución de la evaluación, organizando y haciendo seguimiento a la agenda, brindando información y documentos; asimismo, participó en una sesión extensa de retroalimentación al informe borrador.

CUADRO 5: SÍNTESIS DE RESTRICCIONES O LIMITACIONES Y MEDIDAS ADOPTADAS

ASPECTO	RESTRICCIÓN O LIMITACIÓN	MEDIDA DE MITIGACIÓN
Definición y alcance de la evaluación	No se cuenta con un marco referencial institucional sobre alianzas estratégicas.	Enfoque formativo, base en TdRs y acuerdo previo con ONU Mujeres para concertar enfoque, alcance y casos de estudio.
Selección de casos	Sesgo hacia buenas prácticas o casos relativamente exitosos.	Análisis crítico y una mirada más allá de los casos hacia experiencias no tan exitosas.
Cuestionario en línea	Escaso nivel de respuesta de personas contactadas.	Se considera como información complementaria para validar los hallazgos.
Documentación	Gran volumen de información sin niveles de jerarquización y priorización en términos de relevancia para la evaluación.	Solicitud al personal de ONU Mujeres para priorizar la información relevante.
Gestión de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo de Referencia no logró consolidarse. - Grupo de Gestión no fue estable en su conformación y participación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Además de reunión grupal del GR para retroalimentar el 1er borrador, a solicitud se sostuvieron algunas reuniones bilaterales de retroalimentación. - Se entrevistó a todas las personas del GR de manera individual. - Comunicación y coordinación permanente con la representante a lo largo de todo el proceso, así como con la asesora técnica de la Oficina Regional que acompañó la evaluación.

⁷ El Grupo de Gestión estuvo conformado por Carolina Taborga, Representante de ONU Mujeres en Bolivia, Natasha Loayza, Oficial de Programa, Carlos Jiménez, Asociado de Finanzas y Programas, y Laura Gonzales de ONU Mujeres ACRO.



CONTEXTO

2. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

Este apartado presenta la descripción del contexto relacionado con el trabajo en alianza y el significado de esta forma de trabajo tanto para el Sistema de Naciones Unidas (SNU) como para ONU Mujeres. Por otro lado, también se incorpora un análisis contextual del país, para tener el panorama completo en cuanto al entorno en que debe desenvolverse ONU Mujeres.

2.1. CONTEXTO Y COMPROMISOS GLOBALES Y REGIONALES

El informe de evaluación sobre asociaciones estratégicas para la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres⁸ señala que en las últimas dos décadas en ONU ha predominado la estructuración de alianzas y otras formas de colaboración intersectorial, que incluyen alianzas, coaliciones, mesas redondas, asociaciones público-privadas y asociaciones de múltiples grupos interesados (*stakeholders*), que tienen diferentes funciones e involucran diferentes actores y niveles de participación. Los principales elementos que destaca este informe en relación al contexto global hacen referencia a lo siguiente:

- En la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002, efectuada en Johannesburgo, se produce un hito clave en el discurso respecto al **trabajo en alianza**, que enfatiza las asociaciones Tipo II relacionadas con las colaboraciones entre gobiernos nacionales o subnacionales, actores del sector privado y de la sociedad civil.
- Las **asociaciones del Tipo II**, claves en el marco de los ODS, deben cumplir siete criterios clave: (a) deben ser voluntarias y basadas en la responsabilidad compartida; (b) deben complementar, en lugar de sustituir, las estrategias intergubernamentales de desarrollo sostenible, y deben cumplir con los resultados de la cumbre de Johannesburgo; (c) deben consistir en una gama de grupos interesados de niveles múltiples, preferiblemente dentro de un área dada de trabajo; (d) deben garantizar la transparencia y responsabilidad; (e) deben producir resultados tangibles; (f) la asociación debe ser nueva, y la financiación adecuada debe estar disponible; y (g) se debe desarrollar un proceso de seguimiento.
- Otro factor contextual clave que influye en los tipos de asociación fue el acuerdo alcanzado en torno al **Octavo Objetivo de Desarrollo del Milenio** 2000-2015. Este objetivo se centró específicamente en el desarrollo de una “asociación global para el desarrollo” con metas definidas. La nueva **Agenda de Desarrollo Sostenible 2030** culminó en **17 ODS** con 169 objetivos, cuyo documento enfatiza la crítica importancia de la asociación, indicando que la movilización de los recursos necesarios para implementar esta Agenda está basada en una revitalizada “**Alianza Global para el Desarrollo Sostenible**”, centrada en particular sobre las necesidades de las personas más pobres y más vulnerables y con la participación de todos



⁸ UN Women (2017). *Corporate Evaluation on Strategic Partnerships for Gender Equality and the Empowerment of Women. Final Synthesis Report*. New York: UN Women Independent Evaluation Office.

los países, todas las partes interesadas y todas las personas, incluyendo gobiernos, sector privado, sociedad civil, Sistema de las Naciones Unidas y otros actores. Esta agenda coloca nuevas demandas en la escala de las alianzas estratégicas de ONU Mujeres para lograr un cambio transformador para 2030, en particular, con un objetivo específico en materia de igualdad de género y transversalizando el resto de los objetivos desde el enfoque de género en el contexto del mandato de los ODS de “no dejar a nadie atrás”.

ILUSTRACIÓN 2: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



- En el marco de los **ODS**, se ha establecido como **objetivo 17: "fortalecer los medios de implementación y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible"**. Este objetivo contempla metas específicas para las finanzas, la tecnología, el desarrollo de capacidades y el comercio, así como considera a diferentes actores del sector del desarrollo.
- La implementación de la Agenda Beijing +20 y el llamamiento del Secretario General de la ONU (junio de 2014) para que el sistema de la ONU sea **"adecuado para un propósito"** (*fit for purpose*) y la **"fecha de caducidad" para la desigualdad de género**⁹ establecida por la Directora Ejecutiva de ONU Mujeres, también definen nuevas demandas para las alianzas multi-actor para la igualdad de género.
- A nivel mundial se enfrenta una **disminución en la financiación** de los Estados Miembros para el desarrollo, incluida la igualdad de género, que junto con la crisis financiera, animó a ONU Mujeres a expandir su estructura de alianzas y hacerse más estratégica en el cumplimiento de su mandato y cumplir con las altas expectativas con una reducción financiera sustancial. En paralelo ha surgido la necesidad de realizar una **reforma al interior de la ONU**, que plantea un cambio en el paradigma de

⁹ La fecha de caducidad va en concordancia con la Agenda 2030, establecido para alcanzar la igualdad de género.

gestión del Sistema, con la expectativa de un mayor trabajo coordinado y articulado de sus agencias para mejorar su eficacia y eficiencia. La Reforma contempla también, entre otras múltiples medidas, una Estrategia global de recursos humanos 2019-2021: hacia una mayor eficacia, transparencia y rendición de cuentas en las Naciones Unidas; revisiones del Reglamento y Reglamentación de la Planificación de Programas; un modelo global de prestación de servicios; y el fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas.

Por otro lado, en el ámbito latinoamericano existe una **creciente desconfianza** de la sociedad frente a las instituciones públicas y los gobiernos, relacionada principalmente con la percepción de corrupción y el deterioro del nivel de satisfacción con los servicios públicos (salud, educación y servicios básicos). Todo ello pone en riesgo la cohesión social pues contribuye al **debilitamiento del contrato social** en la región, a una desconexión entre sociedad e instituciones públicas y al descontento social.¹⁰

En paralelo, se presentan en la región **contextos políticos cambiantes** junto con el fortalecimiento de **grupos fundamentalistas** que amenazan los derechos, con mayor sesgo hacia los derechos de las mujeres. Desde ONU se ha tomado posición frente al impacto del fundamentalismo y el extremismo en el disfrute de los derechos de las mujeres exigiendo "acciones inmediatas para frenar el retroceso de los derechos de las mujeres en el mundo, que se ven amenazados por una alianza de ideologías políticas conservadoras y fundamentalismos religiosos"¹¹.

En ese contexto, el Informe del Latinobarómetro 2017 reporta en su lista de confianzas, que "la Iglesia (no sólo la católica, sino la Iglesia de cada cual) reúne el mayor grado de confianza con un 65%, le siguen las Fuerzas Armadas con 46%, la policía con 35%, la institución electoral con 29%, el poder judicial y el gobierno con un 25%, el congreso 22% y finalmente los partidos políticos con un 15%."¹² Según el mismo informe (p. 30), el conflicto entre hombres y mujeres aumenta de un mínimo de 51% en 2008 a 66% en 2017. La demanda por la igualdad de derechos entre hombres y mujeres ha aumentado en la última década, haciendo que los avances se noten con un peso menor. Este incremento del conflicto puede estar explicado por el aumento de la demanda de igualdad y la lenta velocidad de cambio de éste.¹³

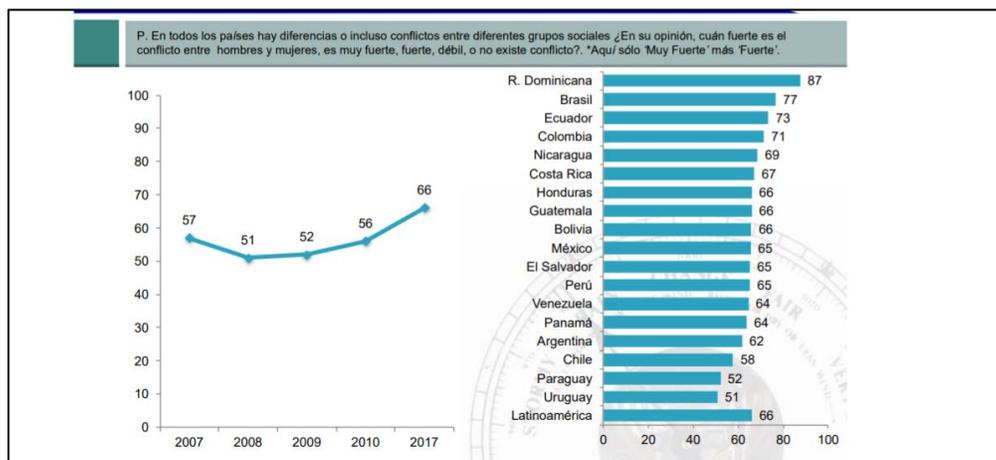
¹⁰ OCDE/CAF/CEPAL (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018. Repensando las instituciones para el desarrollo*. París: Ediciones OCDE. Disponible en <http://www.oecd.org/publications/perspectivas-economicas-de-america-latina-20725183.htm>

¹¹ Excelsior (22/06/2018). "Derechos de mujeres amenazados por ideas conservadoras: ONU". Disponible en <https://www.excelsior.com.mx/global/derechos-de-mujeres-amenazados-por-ideas-conservadoras-onu/1247305>

¹² Corporación Latinobarómetro (2017). *Informe 2017*. Buenos Aires: Corporación Latinobarómetro. Disponible en [file:///C:/Users/USuario2/Downloads/F00006433-InfLatinobarometro2017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USuario2/Downloads/F00006433-InfLatinobarometro2017%20(1).pdf)

¹³ *Ibid.*

GRÁFICO 5: CONFLICTO ENTRE HOMBRES Y MUJERES
TOTAL AMÉRICA LATINA 2007-2017 – TOTAL POR PAÍS 2017



Fuente: Latinobarómetro 2017.

2.2. CONTEXTO NACIONAL¹⁴: AGENDA, DINÁMICAS Y PRIORIDADES

De acuerdo al documento del UNDAF 2018-2022¹⁵, “el contexto político en el que se desenvuelve Bolivia en estos años se define como un **entorno políticamente estable**, coyuntura que ha permitido el avance gradual de las estructuras del Estado en el marco del proceso de cambio, que tiene como ejes conductores priorizados la descolonización y la despatriarcalización del Estado”. Por su parte, la Nota Estratégica de ONU Mujeres 2014 – 2017 señala que el país tiene “una economía nacional fuerte combinada con políticas gubernamentales que apuntan a reducir las brechas de ingresos, que han llevado a reducir la pobreza. Sin embargo, aún no ha sido posible alcanzar los estándares sociales y de ingreso que prevalecen en la mayoría de los países latinoamericanos”¹⁶.

En cuanto a la **nueva agenda nacional**, ésta está vinculada a las agendas regionales y globales que identifican, entre los temas prioritarios, los derechos humanos, la seguridad ciudadana, el combate al narcotráfico y el cambio climático. Sin embargo, Bolivia tiene otros temas prioritarios en su agenda vinculados a un horizonte de descolonización y despatriarcalización. Si bien la estrategia descolonizadora tiene un referente conceptual claro y bien definido en la propuesta política del Movimiento al Socialismo (MAS), no sucede lo mismo con la estrategia de despatriarcalización que refiere a un concepto en desarrollo pero que introduce la idea de un proyecto de igualdad de género

¹⁴ Este apartado está basado en el análisis de contexto contenido en la Nota Estratégica 2018 – 2021 de ONU Mujeres Bolivia, el documento del UNDAF 2018-2022, y los términos de referencia de la Evaluación de Alianzas Estratégicas de ONU Mujeres Bolivia.

¹⁵ Sistema de Naciones Unidas (octubre 2017). Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018 – 2022 (UNDAF).

¹⁶ UN WOMEN BOLIVIA (2014). Bolivia: Strategic Note and Four Year Plan 2014 – 2017.

integrado en un proyecto mayor e inclusivo, cuyo eje articulador es la matriz simbólica indígena y, por tanto, la despatriarcalización constituiría uno de los ejes de la propia descolonización¹⁷.

Con relación a los derechos humanos, en el país ha ido creciendo la lucha por la igualdad de género y los derechos de los grupos más vulnerables (mujeres, poblaciones LGTBI, indígenas), pero al mismo tiempo existe una exacerbación de lo particular que inhibe frecuentemente la articulación de alianzas estratégicas y una lucha común. En Bolivia, los **avances en la agenda de las mujeres** incluyen el logro de un marco normativo favorable, desde una Constitución Política del Estado que apoya la igualdad de género y los derechos de las mujeres, que también se refleja en la nueva legislación. En 2013 se aprobó una ley general sobre la violencia contra la mujer (Ley 348) y el año anterior fue introducida la legislación sobre el acoso político contra la mujer (Ley 243). El 2018 se aprobó la Agenda de Despatriarcalización, una iniciativa desde el gobierno para promover la igualdad de género que recoge las propuestas de diversos sectores de mujeres de los nueve departamentos del país. En cuanto a los derechos políticos, existen avances porque existe un acumulado histórico sobre el tema, pero los temas que politizan lo privado (derechos sexuales y reproductivos) son más difíciles de encarar.

Con relación a los **compromisos asumidos** por el país, en base al informe presentado por Bolivia ante el **Comité de la CEDAW** en 2014, se emitieron las recomendaciones para el periodo 2015-2019. Entre los temas destacados se encuentran: (i) la necesidad de fortalecer la implementación del marco normativo a favor de las mujeres, especialmente la Ley 348 integral de lucha contra la violencia hacia las mujeres, la Ley 243 contra el acoso a violencia política; (ii) garantizar la participación política y representación de las mujeres indígenas; (iii) asegurar que las mujeres de las zonas rurales tengan mejor acceso a la tierra y a los recursos productivos y a medios de vida sostenible, así como (iv) fortalecer los mecanismos de avance de las mujeres para coordinar políticas y estrategias públicas en materia de igualdad de género.

Si bien existe apoyo legal y político para la igualdad de género, no siempre se refleja en la asignación de capacidad institucional, organizativa, recursos económicos o servicio¹⁸. En términos de **institucionalidad**, el país ha estado influenciado **por frecuentes cambios** en autoridades y niveles técnicos y administrativos en instancias gubernamentales, con la consecuente demora y afectación sobre avances y actividades programadas. En particular, la instancia nacional para los asuntos de género (mecanismo de la mujer) no parece ser una prioridad para el Estado, ya que le asigna un presupuesto mínimo¹⁹ que apenas garantiza su funcionamiento, lo que a su vez implica reducidas capacidades para sus tareas fundamentales, pero además le resta autonomía, soberanía, así como potencial de sostenibilidad en la lucha por los derechos de las mujeres.²⁰

¹⁷ UN Women (2017). UNW/BOL/06-2018 - Evaluación descentralizada sobre alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia 2014-2017. Términos de Referencia.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ La Dirección contra la Violencia por Razón de Género es una instancia formal con poco apoyo desde el Estado. Para su funcionamiento el TGN le asigna alrededor de USD 3.000 – un tercio de lo que recibía hace unos años que ya era muy limitado - cubriendo sus demás funciones con apoyo financiero de la cooperación internacional (Fuente: Entrevista)

²⁰ Al final del proceso de evaluación, se han producido cambios drásticos en los liderazgos del Tribunal Supremo Electoral (TSE) y de la Dirección contra la Violencia por Razón de Género, dos contrapartes nacionales de ONU Mujeres. Una muestra de lo difícil y desafiante que resulta articular alianzas estratégicas con cambios institucionales de esta dimensión.

Por otro lado, recientemente, el Presidente Evo Morales ha planteado la creación de un **“Gabinete especial de lucha contra la violencia hacia la mujer y la niñez”**, y una defensoría de la mujer, denominada **“Servicio Plurinacional de la Mujer y de la Despatriarcalización ‘Ana María Romero’”**²¹ para aplacar la violencia de género e impulsar el empoderamiento de la mujer, ello en el marco de la implementación de la *Agenda de Despatriarcalización* aprobada el 2018, resultado de un amplio proceso apoyado por ONU Mujeres, en el que participaron más de 20.000 mujeres de todo el país. Sí cabe mencionar que a nivel de algunas organizaciones y personalidades feministas y del movimiento de mujeres, la medida ha detonado distintas reacciones, entre aquellas que destacan este anuncio como una ventana de oportunidad, y otras que, desde una perspectiva muy crítica, le quitan credibilidad, viabilidad y sostenibilidad, en tanto no soluciona los problemas ya existentes respecto a la institucionalidad y el presupuesto asignado a género que es mínimo. En general el tema de género, y más específicamente el de **despatriarcalización**, sí es una agenda del gobierno actual y existen mujeres en posiciones de poder del MAS que suscriben la agenda no sólo de las mujeres sino feminista, aunque lo partidario frecuentemente interfiera con una posición más clara, auto-crítica y contundente a favor de los derechos de las mujeres. La posición del gobierno en cualquier caso no es monolítica y va desde posturas feministas hasta posturas muy conservadoras, ligadas a tendencias y grupos conservadores e incluso anti-derechos. En ese marco, la **descolonización** añade complejidad y también fluctúa entre una comprensión cultural de las desigualdades y reivindicaciones de género, hasta la idealización a veces acrítica de lo indígena.

En cuanto a los **avances en los ODS**, el desempeño del país fue remarcable respecto a varios de ellos y, en el periodo de referencia de esta evaluación, cobra particular relevancia una **Agenda Patriótica del Bicentenario 2025**, siendo este el referente de un nuevo modelo de desarrollo nacional. En ese marco, se están realizando esfuerzos para armonizar los compromisos internacionales con las prioridades nacionales, poniendo énfasis desde el 2015 en la armonización de los ODS con la Agenda Patriótica 2025, el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y con los Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI), y el Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades (PNIO 2008-2020), que son el marco estratégico y normativo del país. El mecanismo de seguimiento a los ODS está coordinado por el Ministerio de Planificación, incluyendo la Dirección contra la Violencia por Razón de Género del Ministerio de Justicia, como mecanismo de la mujer para los temas sectoriales.

Al mismo tiempo, el **giro anti-neoliberal y descolonizador** del gobierno, juntamente con un crecimiento y estabilidad económica sin precedentes, determinaron que la presencia de la cooperación internacional se redujera drásticamente en el país. Bolivia se situó como **país de renta media** con una política exterior que ha llevado a la **salida de varios donantes**. Así también, el gobierno definió una normativa de carácter restrictivo para las ONGs y para las transferencias de recursos del Estado a organismos internacionales, prácticamente impidiendo la modalidad de gastos compartidos²². Sin embargo, más allá de los anuncios de retiro de algunos donantes tradicionales, se han dado casos de continuidad de otros, como la cooperación sueca, que decidió ampliar su estancia y colaboración en Bolivia.

Por otra parte, Bolivia está viviendo una notable transformación en las **dinámicas sociales y demográficas** con una población más urbanizada, importantes flujos de migración interna y externa, y una mayor proporción de jóvenes en todos los espacios sociales. Hoy, el 67,5% de la población vive en el

²¹ Decreto Supremo No 3774 del 16 de Enero de 2019.

²² UN Women (2017). *Ob.cit.*

área urbana y el 32,5% en el área rural. Estos cambios plantean retos concretos y, a la vez, ofrecen oportunidades y ventajas de transformación social y desarrollo²³. Frente a estos retos, los niveles subnacionales juegan un rol importante para el desarrollo económico territorial y para hacer frente a la problemática de las nuevas necesidades de urbanización producto de la migración interna, sobre todo en un contexto como el boliviano, donde se ha llevado a cabo un profundo proceso de descentralización con traspaso de algunas competencias y recursos, con las consiguientes nuevas responsabilidades sobre los territorios y un mayor protagonismo de los gobiernos subnacionales para impulsar y gestionar las oportunidades del territorio²⁴.

2.2.1. Politización y polarización

A pesar de los avances, en el último tiempo el país enfrenta un **contexto altamente polarizado y de fragmentación**, exacerbado por un periodo preelectoral anticipado en la perspectiva de las elecciones nacionales en 2019 e inmediatamente después, en 2020, realización de elecciones subnacionales, periodo que se prevé de alta y extrema politización. Bajo ese marco se ha incrementado una **diversificación de movimientos y expresiones ciudadanas** que ha dado lugar al surgimiento de nuevos actores políticos y sociales. A nivel político, la polarización se traduce en grupos y movimientos sociales afines al gobierno y proclives a la repostulación de los candidatos oficialistas, frente a movimientos y colectivos ciudadanos en contra de esta situación. Más allá, se vislumbran movimientos ciudadanos de jóvenes, de las diversidades sexuales y de medioambientalistas, desde una óptica más centrada en los derechos y su exigibilidad. Y, también, han ido fortaleciéndose grupos conservadores contrarios a los derechos, en particular los derechos de las mujeres, que se están expandiendo y ejercen influencia a nivel político, cultural e institucional, constituyéndose en una seria amenaza para los logros alcanzados en materia de derechos y reivindicaciones de las mujeres, situación que se agrava por la debilidad de la institucionalidad de género y la fragmentación del movimiento de mujeres y feminista, determinando un contexto de extrema debilidad para la lucha por los derechos.

En el pasado cercano, las mujeres demostraron a la sociedad y al sistema político que a pesar de su diversidad étnica, de clase, generacional, su heterogeneidad organizativa, sus distintas historias y trayectorias urbanas y rurales, son capaces de articularse en un sujeto colectivo con capacidad de sumar y converger en una agenda común e impactar en el Estado.²⁵ Esta articulación que tomó forma y un impulso sin precedentes durante el proceso constituyente, ha ido disminuyendo hasta hacer evidentes una serie de fracturas y disputas entre diversas expresiones del movimiento de mujeres y feministas, que terminan adscribiéndose a uno de los dos polos de la disputa política-electoral. En ese marco, la construcción de la Agenda de Despatriarcalización si bien articula una base amplia de mujeres de todo el país, al responder a una iniciativa impulsada desde el gobierno no ha logrado subsanar las fracturas con algunos grupos de mujeres y feministas.

²³ Sistema de Naciones Unidas (octubre 2017). *Ob. cit.*

²⁴ Siles, H. "Desarrollo económico local desde Bolivia". *La Razón* (24 de junio de 2017).

²⁵ Chaplin, A. y M.L. Zabala (julio 2014). *Evaluación final del Programa implementado por la Coordinadora de la Mujer: "Mujeres bolivianas en el proceso de Cambio – Por un Marco Normativo con Igualdad y Equidad de Género"*. ONU Mujeres – Fondo de Igualdad.

2.3. CONTEXTO DE ONU MUJERES (GLOBAL, REGIONAL Y NACIONAL)

Como señala el documento de la evaluación corporativa sobre asociaciones estratégicas de ONU Mujeres²⁶, ésta es una **organización relativamente nueva** que, en los últimos años, ha sufrido importantes cambios internos en el camino de convertirse en una entidad plenamente establecida y operativa. ONU Mujeres cuenta con una identidad excepcional dados sus tres roles: (i) normativo, (ii) programático, (iii) de coordinación y alianzas estratégicas, fortaleciendo el desarrollo de capacidades de los actores gubernamentales y del Sistema de las Naciones Unidas como garantes de los derechos de las mujeres. ONU Mujeres destaca también como la única agencia establecida con el apoyo de las organizaciones feministas internacionales y el movimiento de mujeres. Otros elementos importantes que recupera el informe se refieren a:

- La fase de establecimiento de ONU Mujeres concluyó en 2013, cuando vio una renovación en el liderazgo, con la llegada de una nueva Directora Ejecutiva, y se aprobó un nuevo Plan Estratégico para el período 2014-2017. La Directora Ejecutiva actual ha prestado **atención a las alianzas estratégicas**, en particular con socios no tradicionales (hombres y niños, organizaciones basadas en la fe, organizaciones juveniles) y el sector privado.
- A pesar de tener recursos limitados, tanto financieros y de capital humano, ONU Mujeres ha construido **asociaciones estratégicas con una variedad de sectores y actores** destinados a generar un cambio transformador en el entorno social y cultural en los patrones entre mujeres y hombres. Las alianzas estratégicas abarcan la normativa global y la promoción de espacios de abogacía, asociaciones al interior del sistema de las Naciones Unidas y la movilización de la sociedad civil y del sector privado. El **amplio espectro de socios** incluye la sociedad civil, el gobierno, Sistema de las Naciones Unidas, sector privado, academia, celebridades, fundaciones, medios de comunicación, deportes, jóvenes, hombres y niños, y actores de fe.
- Las **alianzas estratégicas a nivel político** abarcan el G77 y China, países menos desarrollados, pequeños estados insulares en desarrollo, América Latina y el Caribe, Unión Africana, la Francofonía, Liga de Estados Árabes, Consejo de Cooperación del Golfo y Organización de Cooperación Islámica. ONU Mujeres ve a muchos de estos socios como campeones de GEEW, ilustrando con ejemplos como la Declaración de Santa Cruz del G77, el apoyo al ODS 5 en las negociaciones de la agenda 2030, entre otros.
- Por primera vez en la historia, la Cumbre de Compromiso de Líderes Globales (2015): “Reunión de Líderes Mundiales sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres: un compromiso para la acción”, reunió aproximadamente a 70 jefes de estado y de gobierno para comprometerse a **terminar con la discriminación contra la mujer para 2030** y anunció acciones concretas y medibles para impulsar el cambio en sus países.
- ONU Mujeres lanzó **la iniciativa de programas insignia** (FPI) en septiembre de 2015, que da forma a la programación a nivel de país de ONU Mujeres, la movilización de recursos y las alianzas estratégicas en el futuro.²⁷

²⁶ UN Women (2017). *Ob.cit.*

²⁷ ONU Mujeres entiende que las alianzas estratégicas se basan en 5 características: i) Si una asociación contribuye a la misión de ambos socios para ser mutuamente beneficiosos; ii) si una asociación conduce a la multiplicación de

- Otros desarrollos organizativos en el periodo de la evaluación incluyen la divulgación de la nueva arquitectura regional (completada en 2015), la finalización de nuevas estrategias con el Grupo Asesor de la Sociedad Civil (CSAG) y Comunicación, así como el desarrollo de una estrategia con el sector privado y con la sociedad civil.

Por otro lado, a nivel del Sistema de Naciones Unidas, está en marcha un **proceso de reforma del Sistema** que contribuya a la efectividad y eficiencia de la gestión basada en resultados de las diferentes agencias que la componen. Así, se visualiza a la Reforma como un esfuerzo para mejorar y reforzar el trabajo de las Naciones Unidas alrededor del mundo y alcanzar los 17 objetivos de desarrollo sostenible y “marcar una diferencia real en las vidas de las personas”. Esta transformación consiste en equipos de la ONU en los países con habilidades para afrontar los retos de desarrollo específicos en cada nación, un sistema de coordinadores residentes fortalecido y con mayores capacidades de liderazgo, proyectos regionales coordinados y reestructurados, nuevos espacios para que los Estados miembros puedan guiar las acciones de todo el sistema, una respuesta institucional de la ONU más fuerte y enfocada en la Agenda 2030 con pasos concretos para la alineación del sistema con esta Agenda, y un convenio financiero para traer una mejor calidad, cantidad y previsibilidad de los recursos, con un aumento de la transparencia y la rendición de cuentas sobre los resultados²⁸.

El rol de ONU Mujeres dentro del SNU es el de **liderar y coordinar los esfuerzos generales del sistema orientados a apoyar el pleno cumplimiento de los derechos y las oportunidades de las mujeres**. De ese modo, ONU Mujeres ayuda a fortalecer la acción eficaz de las Naciones Unidas a escala mundial, regional y nacional. Para ello, refuerza las capacidades para que la igualdad de género sea un aspecto fundamental de las políticas y los programas, luchando por conseguir mayores recursos con orientación a la implementación de programas conjuntos de desarrollo. En ese sentido, apoya medidas que permitan rendir cuentas sobre los compromisos adquiridos con las mujeres y desempeña un papel clave aumentando el conocimiento sobre la condición de las mujeres en las Naciones Unidas²⁹.

A nivel nacional, durante la gestión 2017, la oficina ONU Mujeres elaboró su nuevo **Plan Estratégico 2018-2021** a partir de un proceso participativo de análisis y reflexión en torno a desafíos y oportunidades del contexto con más de 60 representantes de instancias estatales, de la sociedad civil, de la cooperación internacional y de otras agencias del Sistema de Naciones Unidas. Un documento que delinea las prioridades de trabajo, desafíos y nuevos roles que serán asumidos para focalizar acciones estratégicas para el logro de la igualdad de género y la Agenda 2030 en Bolivia con la promesa de **no dejar a nadie atrás**. Así también, ONU Mujeres, a través del trabajo coordinado, ha contribuido a que el Convenio Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien 2018-2022, incorpore un **resultado específico de género** (4.2 sobre Igualdad y Empoderamiento de mujeres, niñas y adolescentes), congruente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible No.5 y transversaliza la igualdad de

la fuerza, la innovación o las externalidades positivas que de lo contrario no ocurriría; iii) Si una asociación es un compromiso a largo plazo para cambios transformadores en las relaciones de género; iv) Si una asociación combina el conocimiento, la experiencia y las capacidades de sus socios; v) Si los factores anteriores contribuyen a acelerar el logro de objetivos comunes para el avance en la igualdad de género.

²⁸ ONU (portal digital). “La ONU, lista para reformar su sistema de desarrollo”. *ONU Noticias*. 31 de mayo de 2018. Disponible en <https://news.un.org/es/story/2018/05/1434911>

²⁹ ONU Mujeres América Latina y el Caribe (portal digital). “Coordinación del sistema de Naciones Unidas”. Disponible en <http://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/coordinacion-onu>

género en todos sus resultados, poniendo de manifiesto la respuesta y compromiso de trabajo del Gobierno y de NNUU en Bolivia con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres³⁰.

De esta manera, ONU Mujeres trabajó en estrecha colaboración con el Grupo Técnico de Género (GTG), el grupo interinstitucional para cuestiones de género, en el que participaban representantes de todas las agencias del SNU, con un liderazgo rotativo³¹. Más recientemente ONU Mujeres destacó por su liderazgo en la construcción del UNDAF 2018-2022, y actualmente coordina el Grupo de Resultados 4.2³² sobre Igualdad y Empoderamiento de mujeres, niñas y adolescentes, así como la transversalización de este enfoque en todos los resultados del UNDAF³³. Así también, la intervención de ONU Mujeres ha permitido una mejor articulación y coordinación en torno a la Estrategia Coordinada de Género, una iniciativa promovida por la Embajada de Suecia, orientada a mejorar el trabajo colaborativo interagencial hacia la igualdad de oportunidades de hombres y mujeres en Bolivia³⁴.

2.3.1. Prioridades programáticas 2014-2017

En cuanto a los **temas prioritarios** para la oficina de país de ONU Mujeres, se recupera el análisis contenido en la Nota Estratégica 2018-2021:

► PARTICIPACIÓN POLÍTICA DE LAS MUJERES

Los últimos años se caracterizan por avances importantes vinculados con los derechos de las mujeres y la respuesta a los compromisos internacionales, que incluyen avances hacia el concepto de paridad democrática, con una participación en términos de igualdad entre hombres y mujeres, y un marco normativo favorable para los derechos políticos de las mujeres, destacando la Ley 018 del Órgano Electoral (2010) y la Ley 026 del Régimen Electoral (2010). Éstas se aplicaron a partir de las elecciones generales de 2014, lográndose a la fecha un 51% de mujeres en la Cámara de Diputados y 44% en la de Senadores. A nivel de Asambleas Legislativas departamentales se ha alcanzado un 45% de mujeres y un 51% de mujeres concejales en el ámbito local. Por otro lado, la Ley 243 contra el Acoso y Violencia Política en Razón de Género de 2012 tipifica el acoso y violencia en razón de género como una vulneración de los Derechos Humanos (DDHH) de las Mujeres. Sin embargo, a pesar de los progresos para lograr la representación paritaria de las mujeres, persisten barreras para el pleno cumplimiento de los derechos políticos de las mujeres. Así, preocupa la representación insuficiente de las mujeres en el órgano ejecutivo, en particular las indígenas, en puestos gubernamentales de alto nivel, sobre todo en departamentos y municipios, así como una escasa participación femenina en el órgano judicial.

Para profundizar, mantener y garantizar los logros alcanzados, se han dispuesto acciones para disminuir los casos de violencia y acoso político en razón de género. Así, en 2017 ONU Mujeres apoyó el lanzamiento del Observatorio de Paridad Democrática en el Tribunal Supremo Electoral, y se ha iniciado la reforma de la justicia para la construcción de un nuevo Sistema de Justicia Plural, eliminando la

³⁰ ONU Mujeres (s/f), *Informe Anual 2017*. ONU Mujeres Bolivia.

³¹ UN Women Bolivia (2014). *Ob.cit.*

³² El grupo 4.2 ha sustituido al Grupo Técnico de Género (GTG).

³³ Sistema de Naciones Unidas (octubre 2017). *Ob. cit.*

³⁴ Actualmente hacen parte de la Estrategia Coordinada de Género las siguientes siete agencias: UNICEF, UNODC, PNUD, UNFPA, OIT, PMA, ONU Mujeres.

retardación de justicia, corrupción y garantizando el acceso a una justicia pronta y oportuna³⁵. En cuanto al mecanismo nacional encargado del adelanto de la mujer, la CEDAW reiteró su preocupación por la limitada autoridad decisoria y los escasos recursos humanos, técnicos y financieros del Viceministro de Igualdad de Oportunidades en el Ministerio de Justicia y la Unidad de Despatriarcalización y Descolonización del Ministerio de Culturas y Turismo, para coordinar la aplicación de políticas públicas en materia de igualdad de género.

► **EMPODERAMIENTO ECONÓMICO**

El *Common Country Assessment* (CCA) del SNU señala que, a pesar de los importantes avances en la normativa favorable a los derechos de las mujeres en distintos ámbitos, los derechos económicos no han alcanzado un progreso semejante, en una sociedad en la que el rol económico y productivo de las mujeres se encuentra altamente invisibilizado y subvalorado. La ausencia de estadísticas de género y la escasa disponibilidad de datos oficiales que reflejen la situación de las mujeres en la economía, especialmente en áreas rurales, contribuye a esa falta de reconocimiento. En los últimos diez años, el contexto internacional favorable a los precios de las materias primas ha permitido al Estado boliviano implementar estrategias de redistribución de la riqueza, principalmente a través de programas de transferencias monetarias condicionadas (Bono Juan Azurduy y Renta Dignidad) que han impactado positivamente sobre la reducción de la pobreza de las mujeres, aunque todavía 4 de cada 10 mujeres se encuentran en situación de pobreza³⁶. La inserción de la mujer boliviana en la economía está marcada por un alto nivel de vulnerabilidad e informalidad³⁷ y una importante concentración en sectores de baja productividad. Por otro lado, las relaciones de género y los roles históricamente asociados a los hombres y mujeres también impactan en el tema productivo, donde los problemas descritos están estrechamente vinculados con la problemática de la dimensión “privada” del trabajo: el trabajo doméstico y el trabajo de cuidado no remunerados.

De manera general, a pesar de algunos avances, la situación de los derechos económicos de las mujeres refleja su mayor vulnerabilidad ante la pobreza multidimensional -medida por el acceso a la educación, a la salud, a la seguridad social, a la vivienda y a los servicios básicos, entre otros-, su persistente desventaja competitiva, su falta de visibilidad y protagonismo en las políticas económicas, y su sobrecarga de trabajo por la desigual distribución de las tareas domésticas y de cuidado.

► **VIDA LIBRE DE VIOLENCIA**

Bolivia tiene el índice más alto de violencia contra las mujeres en la región³⁸. Una encuesta realizada a nivel nacional³⁹ en 2016 por el Instituto Nacional de Estadística (INE) muestra que, a nivel urbano, el

³⁵ Proceso que lamentablemente sufrió un retroceso sustantivo a fines del 2017 con la abrogación de un nuevo Código Penal que avanzaba ampliamente en estos objetivos.

³⁶ Estadísticas con enfoque de género, censos 1976, 1992, 2001 y 2012. INE, noviembre de 2016.

³⁷ Según estudio de ONU Mujeres, 7 de cada 10 mujeres trabajan en el sector informal. El Día (12 de septiembre, 2017). “En Bolivia el 70% de la mujeres trabaja en la informalidad, según un estudio de la ONU”. Disponible en: https://www.eldia.com.bo/index.php?c=&articulo=En-Bolivia-el-70%25-de-la-mujeres-trabaja-en-la-informalidad,-segun-un-estudio-de-laONU&cat=357&pla=3&id_articulo=234920

³⁸ Según datos de OPS, el porcentaje de mujeres que sufrieron violencia física o sexual por parte de esposo/compañero (2003) alcanzó al 53,3%, siendo el país con mayor violencia de este tipo contra las mujeres en la región. Por otro lado Bolivia ocupa el segundo puesto en términos de violencia emocional con 44,2%, después de Nicaragua (2013).

71,3% de las mujeres casadas o en convivencia y el 82,5% a nivel rural sufren o han sufrido uno o más tipos de violencia a lo largo de su vida en pareja. A nivel nacional, el 44,4% de las encuestadas reconoce haberla padecido en los últimos 12 meses. A pesar de que el año 2013 se promulgó la Ley Integral 348 contra la Violencia hacia las Mujeres, los datos del Ministerio Público (2015), muestran que la violencia intrafamiliar es el segundo delito más denunciado con un 32,43%. Según la Fuerza Especial de Lucha contra la Violencia (FELCV), el 2016, recibió 46.668 denuncias. En cuanto a los feminicidios, el 2016 el Ministerio Público reportó 104 casos. El año 2015 un 20% de los casos de feminicidio⁴⁰ obtuvieron sentencias condenatorias. En este sentido, existen vacíos y debilidad en la prevención, atención y sanción, en particular en la coordinación interinstitucional y las capacidades técnicas, en todas las instancias, sobre todo en la Fiscalía, el Instituto de Investigaciones Forenses, Jueces/as, así como en los servidores públicos en general.

Como se ve, estos temas prioritarios para ONU Mujeres refuerzan la mirada en la trascendencia de las alianzas estratégicas, tanto para viabilizar acciones, como para legitimarlas, institucionalizarlas y darles sostenibilidad. Del mismo modo, enfrentar un contexto complejo y de mucha adversidad requiere acciones conjuntas enfocadas en el objetivo compartido de defensa de los derechos de las mujeres.

³⁹ Ministerio de Justicia/INE (2017). *Encuesta de prevalencia y características de la violencia contra las mujeres - 2016*. Disponible en: <https://www.ine.gob.bo/index.php/prensa/publicaciones/411-publicaciones/todas-las-publicaciones/2017/326-encuesta-de-prevalencia-violencia-contra-la-mujer>

⁴⁰ ONU Mujeres: *Diagnóstico de Género en la Aplicación de la Justicia: Juzgados Especiales*; 2016.

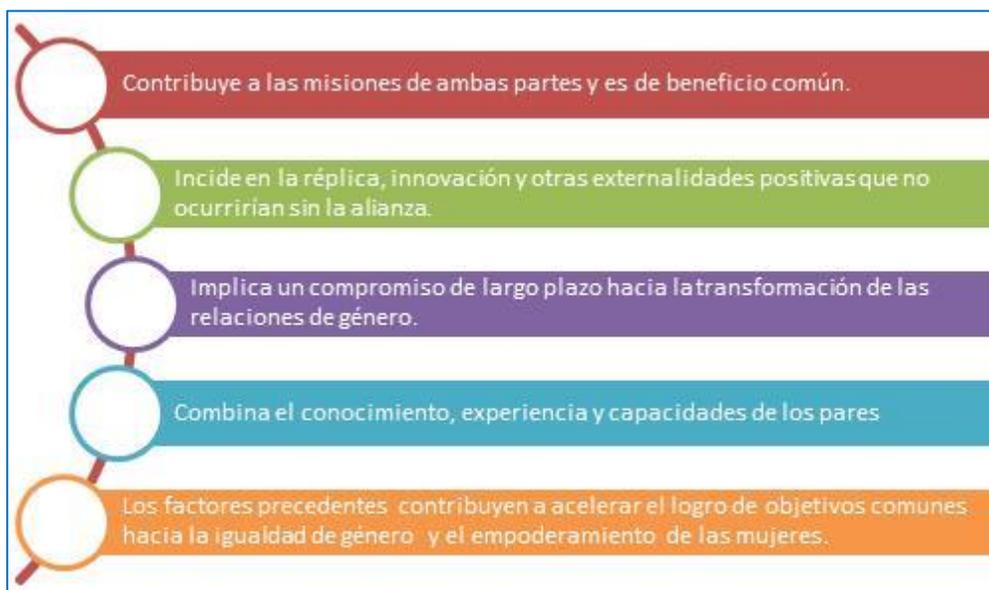


ALIANZAS ESTRATÉGICAS

3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS: MARCO DE REFERENCIA

La evaluación corporativa define a detalle las características de las alianzas estratégicas, sobre la base de la suma de una serie de condiciones, según se visualiza en la siguiente ilustración:

ILUSTRACIÓN 3: DEFINICIÓN DE ALIANZA ESTRATÉGICA



Fuente: Evaluación Corporativa sobre Alianzas Estratégicas de ONU Mujeres. Traducción propia.

Sobre esta base y de acuerdo a lo especificado en los Términos de Referencia de esta evaluación (ver anexo 1), ONU Mujeres Bolivia asume como definición de “alianza estratégica” una asociación o sociedad entre dos o más organizaciones que se involucran en un arreglo de colaboración:

- Para tomar ventaja de objetivos sinérgicos, alineados o mutuos y oportunidades de logro tanto de los objetivos de ONU Mujeres como de sus contrapartes para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres con plazo al 2030 bajo el reconocimiento de que una sola organización no puede lograr sola ni de manera tan efectiva el cumplimiento de estos objetivos.
- Cuando una organización individualmente no puede asegurar los recursos suficientes o las competencias apropiadas, pero donde las contribuciones compartidas pueden extraerse para maximizar el valor añadido más allá de la suma de sus partes.
- Cuando la alianza con co-partes provee un beneficio mutuo que deriva en transformación de la realidad o el cambio sistémico.

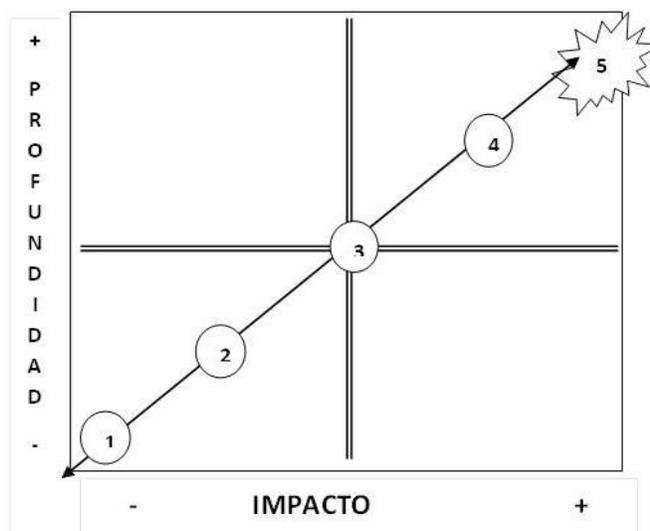
Es importante señalar que estas definiciones no son preexistentes a la evaluación, sino que se asumen como “lentes” de análisis para la evaluación; por otro lado, mientras que el abordaje de la evaluación corporativa es integral, es decir, alude a una serie de características que sumadas e interrelacionadas definen una “alianza estratégica”, en el caso de esta evaluación una alianza podría definirse sólo en relación a uno de los tres propósitos establecidos. Es más, la evaluación permite reconocer la existencia de alianzas de distinta naturaleza, contenidos, nivel de profundidad y potencial estratégico y, en ese marco, también se dan alianzas que, si bien no cumplen formalmente con los criterios de una “alianza

estratégica”, pueden ser estratégicas en un contexto de alta complejidad y polarización. Desde otra perspectiva, algunas alianzas pueden resultar poco estratégicas, como podría ser el caso de un posible aliado interesante por sus posibilidades de contribuir financieramente, pero que, por sus intereses y agenda propia, podría bloquear sinergias u otras alianzas fundamentales.

En función a la solidez y profundidad de una alianza, en estrecha correlación con su involucramiento y aporte a un impacto, podemos identificar cinco niveles básicos de “alianzas”⁴¹:

- 1) La alianza **adversa**, que no contribuye o incluso actúa en detrimento del logro del impacto buscado. Los principios de comunicación y claridad no se cumplen y los “aliados” incluso pueden llegar a competir por recursos.
- 2) La alianza **operacional**, marcada por una relación de dependencia más que de interdependencia. Una parte usa a la otra para operacionalizar acciones que le permitan avanzar en la consecución de sus objetivos. Los intereses y beneficios del otro no son tomados en cuenta, por lo que las posibilidades de que esta alianza prospere y evolucione estratégicamente son muy limitadas.
- 3) La alianza **táctica**, es aquella que se ha desarrollado hacia la conformación de un buen “equipo”, aunque el juego, las reglas y objetivos no sean (aún) compartidos. En este tipo de alianzas una de las partes intenta ejercer influencia sobre la otra para que adopte su agenda. Dado un buen desarrollo de varios principios fundamentales como la comunicación y la confianza, este nivel de alianza podría evolucionar hacia una alianza estratégica.
- 4) La alianza **estratégica** es aquella en la que los aliados han negociado sus expectativas con cierta cautela, estableciendo objetivos y metas comunes, aportando y beneficiándose en proporción.
- 5) La alianza estratégica **catalítica** corresponde a un grado superior de evolución y maduración de la alianza estratégica. Se basa en el cumplimiento de todos los principios y acciones anteriormente listados, pero, ante todo, en el establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo, orientados a una contribución conjunta a metas de impacto compartidas. La sinergia entre los aliados produce un aceleramiento de los procesos, la creación de un entorno favorable, así como la estimulación de la creatividad e innovación. Se generan experiencias y resultados inspiradores que motivan su réplica y multiplicación. Estas alianzas también facilitan la participación de otros actores para la consecución del mismo impacto.

ILUSTRACIÓN 4: ALIANZA ESTRATÉGICA CATALÍTICA



⁴¹ Este marco ha sido tomado del documento inédito “Arte y Poder de las Alianzas” (borrador final), elaborado por Dirk Arts y Silvia Salinas (febrero 2006).

Entendiendo que las alianzas son estrategias relacionales y por ende cambiantes, es importante tomar en cuenta que éstas se mueven “hacia arriba” y “hacia abajo”; es decir, una alianza que nace táctica podría evolucionar hasta tornarse en estratégica, pero también podría perder relevancia y potencial y convertirse en operacional. Cuando nos referimos a la evolución de las alianzas, en consecuencia, aludimos a su modificación –positiva o negativa– en el tiempo. Tener clara esta movilidad y espíritu cambiante de las alianzas es un aspecto clave para gestionarlas estratégicamente y para tomar decisiones pertinentes en el momento adecuado: continuar, adaptar los términos de la alianza, invertir más o salir de la alianza.

En opinión de la evaluación, las características y los límites conceptuales entre las tres opciones de alianzas estratégicas planteadas para esta evaluación no resultan del todo precisos. La gráfica siguiente muestra los resultados del sondeo, que evidencian que –entre las personas que respondieron– el concepto de “complementación” es el de mayor apropiación en relación a la expectativa y puesta en marcha de una “alianza”, y entre quienes no eligieron esta opción, el porcentaje mayoritario alude a una opción no contemplada “otros”⁴²:

GRÁFICO 6: OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS



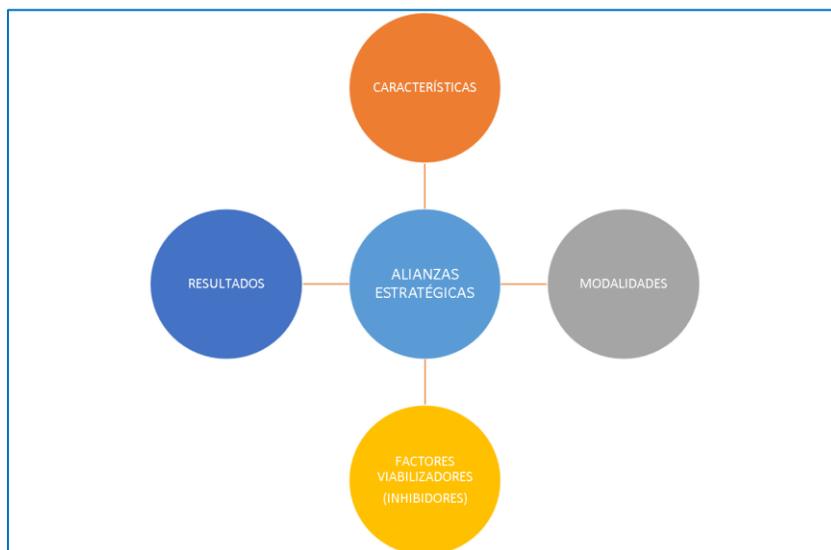
Fuente: Cuestionario.

⁴² Otros objetivos aluden a la realización de un análisis sobre los derechos de las mujeres sobre la tierra, la promoción de debate al interior de la comunidad universitaria, las posibilidades de incidencia y diálogo político a partir del mandato de ONU Mujeres.

Sobre la base de la propuesta de la evaluación corporativa, se asume para la evaluación un modelo que comprende cuatro elementos de identificación y análisis:

- a) Características de la alianza estratégica
- b) Modalidades
- c) Factores facilitadores e inhibidores⁴³
- d) Resultados

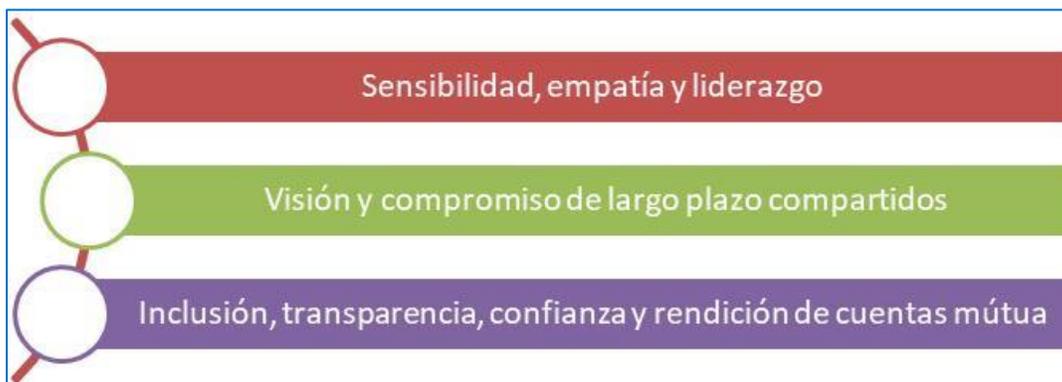
ILUSTRACIÓN 5: MODELO DE ALIANZA ESTRATÉGICA



Fuente: Evaluación Corporativa sobre Alianzas Estratégicas. Elaboración: Propia

La evaluación corporativa plantea tres factores de éxito para una alianza estratégica: su inexistencia o debilidad se transforma en condiciones que se constituyen en factores inhibidores para que una alianza prospere, se consolide, maximice su potencial y sea sostenible.

ILUSTRACIÓN 6: FACTORES INFLUYENTES



Fuente: Evaluación Corporativa sobre Alianzas Estratégicas de ONU Mujeres (2017). Traducción propia.

En el caso de esta evaluación se ha puesto especial atención a cuestiones de posicionamiento, legitimidad y reconocimiento del valor agregado de ONU Mujeres como factores clave para la construcción y éxito de alianzas estratégicas, de alguna manera expandiendo o profundizando en el concepto de liderazgo que plantea el marco global.

⁴³ La propuesta original sólo contempla factores viabilizadores, pero se considera procedente abordar los factores inhibidores.

Por otro lado, la evaluación asume el planteamiento de la evaluación corporativa respecto a modalidades de alianzas estratégicas⁴⁴, no excluyentes entre sí, y que se establecen en distintos grados según posibilidades, relevancia y también en función a los contextos:

- a) **Convocatoria:** la modalidad de asociación más básica se basa en el poder de convocatoria de ONU Mujeres, que reúne a diferentes actores en la conversación para acordar y abogar por una posición en particular. En la mayoría de los casos, este es un acuerdo flexible sin una estructura de gobernanza formalizada (aunque se pueden establecer comités de trabajo para coordinar actividades particulares). La alianza HeForShe es un claro ejemplo de asociación basada en la convocatoria de ONU Mujeres.
- b) **Implementación:** a nivel nacional y regional, la mayoría de las alianzas de ONU Mujeres entran en la modalidad de implementación. Estas asociaciones tienden a basarse en proyectos, a menudo de corto plazo (1 ó 2 años como máximo). El proyecto Vida sin Violencia es un buen ejemplo.
- c) **Enlace:** El principal ejemplo de una asociación de enlace es el Grupo Asesor de la Sociedad Civil (GASC). Estas asociaciones se formalizan, pero se centran en mantener el diálogo y el compromiso en lugar de realizar actividades particulares. En varios casos, las asociaciones de tipo enlace se ejecutan en paralelo con las asociaciones de tipo implementación (por ejemplo, una organización no gubernamental que es miembro de un GASC que también posee un acuerdo de cooperación de asociación). Estos tipos de asociación paralelos con el mismo socio no siempre están sincronizados entre sí.
- d) **Marco:** Estas alianzas están diseñadas desde el principio con una estructura de gobernanza formalizada que permite y realiza progresivamente tipos de compromiso multidimensionales entre los socios. Un ejemplo de esta modalidad es la coordinación del UNDAF y del grupo de resultados 4.2.

Finalmente, para la evaluación de alianzas, a partir de una autoevaluación de eficacia, eficiencia, relevancia y sostenibilidad, se seleccionaron 5 casos de estudio según tipo de actor, priorizando casos que presenten riqueza para el aprendizaje, tratándose en general de casos relativamente exitosos (ver anexo 8):

⁴⁴ La Evaluación Corporativa agrupa en cuatro “modalidades” las diversas alianzas en las que ONU Mujeres se involucra. El concepto de “modalidades” está asociado con los acuerdos de asociación que utiliza ONU Mujeres para establecer las alianzas estratégicas.

CUADRO 6: CASOS DE ESTUDIO SELECCIONADOS

CASOS	TIPO/CARACTERIZACIÓN DE LA ALIANZA
• Vida sin violencia	• Co-implementación de proyecto; acceso a financiamiento, complementación de acciones, articulación multi-nivel.
• Coordinación UNDAF	• Objetivo común, coordinación al interior del sistema, complementación, colaboración, monitoreo, alineamiento a prioridades nacionales. Transversalidad y objetivo específico.
• Modelo de gestión inclusivo con enfoque de género	• Acceso a financiamiento, implementación coordinada con cabeza de sector, institucionalización, perspectivas de réplica y escalamiento.
• Memorandum con Tribunal Supremo Electoral	• Objetivo común, varias acciones estratégicas definidas; articulación voluntad política-actores-capacidades técnicas, recursos financieros.
• Campaña HE FOR SHE	• Articular actores- recursos con objetivo común (campaña); movilización y vinculación sectores no tradicionales.



HALLAZGOS

4. HALLAZGOS

Los hallazgos están organizados alrededor de los criterios de evaluación y las preguntas correspondientes. El análisis no se desarrolla alrededor de las preguntas individualmente, sino de manera interrelacionada y como temas a responder en el abordaje de cada criterio. Los hallazgos basados en las entrevistas y la revisión documental se acompañan con las respuestas del sondeo en línea, teniendo en cuenta que no son datos estadísticamente representativos.

4.1. RELEVANCIA

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN: ¿Cómo ven "los/as otros/as" a ONU Mujeres como aliada estratégica y su valor agregado? ¿Cómo se ven/conciben desde ONU Mujeres las alianzas estratégicas? ¿Hasta qué punto el enfoque y los objetivos de las alianzas estratégicas son consistentes con los objetivos de desarrollo, las prioridades nacionales, los compromisos internacionales y las necesidades de la población destinataria? ¿Cuáles son y cómo se valoran las capacidades (estratégicas, políticas, técnicas...) de ONU Mujeres para construir, gestionar, evaluar alianzas estratégicas?

HALLAZGO 1: Existe un amplio reconocimiento sobre el rol e importancia de ONU Mujeres en la lucha por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y una expectativa de su fortalecimiento de cara a futuro.

ONU Mujeres (UNW) es **reconocida** ampliamente como la **agencia líder** en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Para varios/as entrevistados se constituye en una **"marca"** que la posiciona y le otorga una importante ventaja comparativa. La marca en sí es un valor agregado que facilita posicionar los temas:

"El solo nombre de ONU Mujeres ha sido muy importante para los logros que se han obtenido"
(Contraparte - CP).

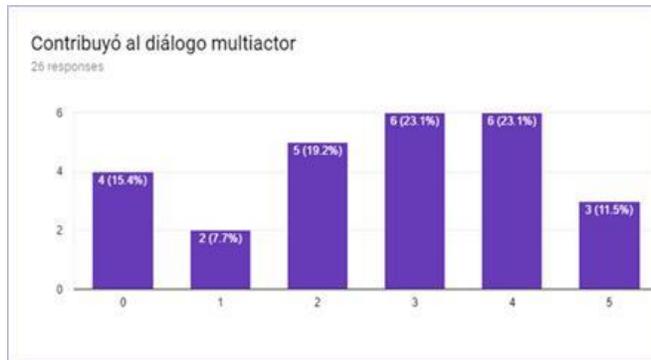
Las aliadas sienten que su **vinculación con ONU Mujeres es una oportunidad y les reporta beneficios**. Según diversos actores, ser aliada estratégica de ONU Mujeres da credibilidad y legitimidad a sus actividades. Es importante mencionar que, en contraposición, ONU Mujeres considera que las contrapartes no siempre visibilizan -al menos lo suficiente- la imagen de UNW, y por tanto no contribuyen a potenciarla.

Así, y a pesar de su juventud, recursos limitados y cambios que se han dado en la visión, enfoque y prioridad sobre las alianzas a partir de las distintas representaciones, ONU Mujeres se ha posicionado y es reconocida como **actora clave**. Su mandato, especialización, capacidad de interlocución y su contribución a resultados en materia de derechos de las mujeres, hacen que su **triple rol sea altamente valorado**:

"El hecho de que exista una agencia dentro del SNU para los derechos de las mujeres es muy importante desde el tema de la incidencia, al visibilizarse la problemática de las mujeres y la necesidad de posicionar los derechos de las mujeres en el país" (SNU).

“Si no lo hace ONU Mujeres, ¿quién va a sacar la cara por las mujeres?” (SNU).

GRÁFICO 7: CONTRIBUCIÓN AL DIÁLOGO MULTIACTOR



Fuente: Cuestionario.

expresiones, adquiere un valor particular, así como su capacidad de **diálogo e incidencia** frente al Estado, aunque éste último punto detona posiciones diversas, entre quienes valoran positivamente que se mantenga esta posibilidad de llegada que en general se ha perdido para la sociedad civil (salvo los movimientos sociales), y quienes consideran que esta cercanía debilita su rol articulador entre Estado y sociedad civil. Esta diversidad de perspectivas y opiniones se expresa en los resultados dispersos del cuestionario.

GRÁFICO 8: ROL ARTICULADOR



Fuente: Cuestionario.

ONU Mujeres es también reconocida y altamente valorada como organización referente en cuanto a

GRÁFICO 9: EXPERIENCIA Y VINCULACIÓN



Fuente: Cuestionario.

En ese marco, el rol **convocante y articulador** de ONU Mujeres es altamente valorado, y diversos/as actores destacan que una de sus principales ventajas comparativas radica en su capacidad como agencia de NNUU de crear puentes y diálogos entre distintos actores y sectores en torno a la defensa de los derechos de las mujeres. En un contexto de alta complejidad, fragmentación y polarización, incluso al interior del movimiento de mujeres y feminista, la posibilidad de **convocar** a **actores** estatales y de la sociedad civil en sus distintas

datos e información creíble y actualizada sobre la situación de las mujeres. Destaca en ese marco el trabajo que se ha desarrollado también desde alianzas estratégicas, por ejemplo, el estudio sobre “paridad y diversidad en la escena legislativa”, realizado en alianza con el Centro de Investigaciones Sociales (CIS) de la Vicepresidencia⁴⁵ Este rol podría verse potenciado con un **mayor trabajo con la academia**, como el acuerdo establecido con la Universidad Católica para incorporar el enfoque de género en currículos y acompañamiento de tesis.

⁴⁵ De Marchi, B. y N. Gómez, (2017). *Mujeres bolivianas: desde el Parlamento hasta la Asamblea Legislativa Plurinacional II. Paridad y diversidad en la escena legislativa*. La Paz: Vicepresidencia del Estado Plurinacional, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

Además de lo anterior, cabe resaltar el rol desempeñado por ONU Mujeres en el apoyo a la participación del Estado boliviano en espacios internacionales relevantes como la sesión 62 de la CSW, así como en el seguimiento a la implementación de los acuerdos y compromisos internacionales como la CEDAW. Como hito mayor es importante destacar el trabajo desarrollado el 2014 en el marco del G77: Fue la primera vez en sus 50 años de historia que el G77 efectuaba en Santa Cruz una reunión exclusivamente dedicada a la igualdad de género, con miras al encuentro de mandatarios, denominada “Encuentro Internacional Rumbo al G77 más China: Propuestas desde las Mujeres para el nuevo orden mundial”.

Así, en un contexto de amenaza hacia los derechos de las mujeres, existe **consenso sobre la importancia del rol de ONU Mujeres y la necesidad de un mayor fortalecimiento financiero e institucional (cantidad de recursos humanos, especialización en algunas áreas y temas emergentes, etc.)**, que le permita fortalecer y ampliar su accionar, respondiendo también a oportunidades y temas emergentes. Actualmente, ONU Mujeres está en lugares estratégicos, pero con pocos recursos, lo que es una gran limitante y a su vez un desafío, pues para mantener su posicionamiento requiere en “compensación” responder a altas expectativas respecto a su rol y capacidades.

Al respecto, la evaluación de medio término realizada el 2016⁴⁶ señalaba:

“Todos los entrevistados destacaron la legitimidad de ONU Mujeres, su experiencia y conocimiento para liderar la agenda de la ONU sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia, pero coincidieron en que es urgente que la organización recupere su liderazgo para lograr un mayor impacto. Todas las agencias del SNU y socios de cooperación internacional recordaron el mandato de OM como la agencia para supervisar la implementación del marco normativo y la responsabilidad de los gobiernos sobre los derechos de las mujeres.”

HALLAZGO 2 ONU Mujeres es reconocida y se reconoce como aliada estratégica, en un contexto complejo, vulnerable, de alta politización y polarización.

ONU Mujeres es reconocida como una **aliada estratégica de creciente importancia** en el contexto actual sobre la base de su “marca”, su rol y especialización, su presencia global y su capacidad de convocatoria y diálogo. Se considera también que es una agencia pequeña que tiene desafíos grandes en un país como Bolivia para hacer incidencia a un gran nivel y tener resultados, lo que se traduce en la necesidad de su mayor fortalecimiento. En ese marco, existe acuerdo respecto a que un **trabajo coordinado y colaborativo es necesario** para contrarrestar el **debilitamiento de la institucionalidad de género** en el país, así como otros riesgos que devienen de la **coyuntura electoral** y amenazas ante el fortalecimiento de **corrientes conservadoras y fundamentalistas**.

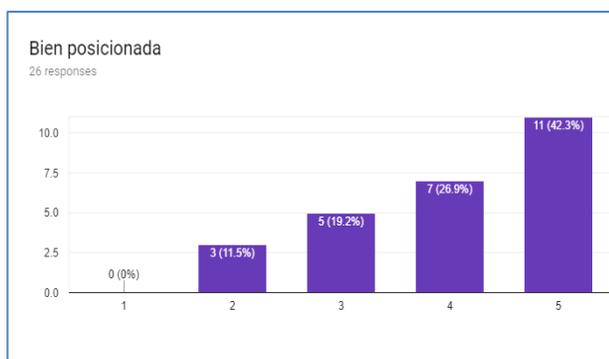
“Verdaderamente el tema de las alianzas es un tema clave porque evidentemente como ONU Mujeres tenemos una agenda sumamente ambiciosa, las demandas y necesidades de las mujeres son innombrables” (ONU Mujeres).

⁴⁶ Zambrano-Varón, L. (junio 2016). UN Women – Bolivia: Update to the Strategic Note 2014-2017. La Paz: ONU Mujeres.

En un contexto no exento de dificultades y retos externos e internos, las **buenas prácticas y lecciones aprendidas de experiencias conjuntas** se traducen en ejemplo y motivación para construir alianzas hacia adelante, como en el caso del proyecto Vida sin Violencia, en el que la visión estratégica permitió superar las diferencias y dificultades hacia un trabajo conjunto y complementario entre UNFPA y ONU Mujeres, centrado en el tema de indicadores y experiencias modélicas. Otro buen ejemplo refiere a la alianza por la igualdad del nivel salarial entre mujeres y hombres con la OIT.

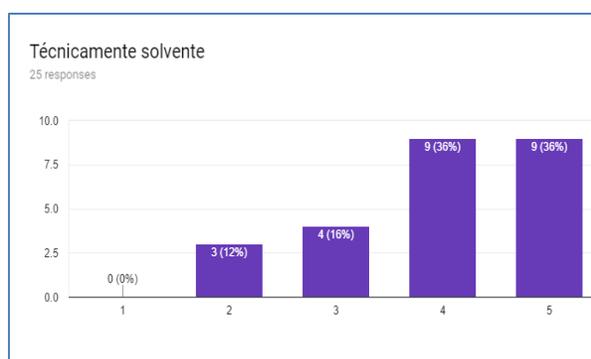
Es importante destacar con relación al “posicionamiento” de ONU Mujeres, que los resultados del cuestionario evidencian alrededor de un 70% de respuestas positivas con un 4 y 5 de calificación. Porcentajes similares se presentan con relación a “legitimidad”, “solvencia técnica” y “confianza”, sumando cuatro factores críticos para la construcción de alianzas estratégicas en los que las tendencias en los datos cuantitativos reflejan percepciones y experiencias en general positivas, aun no siendo estadísticamente representativos.

GRÁFICO 10: POSICIONAMIENTO



Fuente: Cuestionario

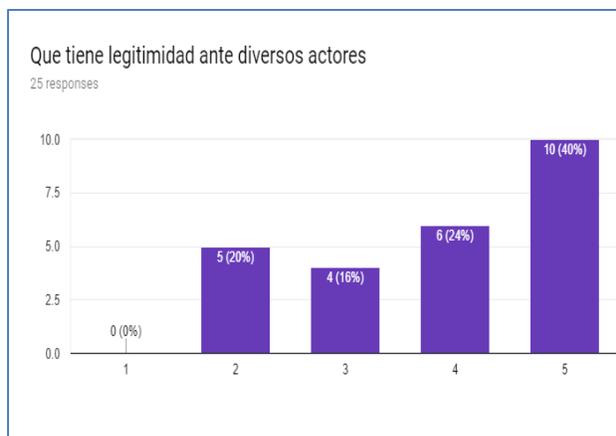
GRÁFICO 11: SOLVENCIA TÉCNICA



Fuente: Cuestionario.

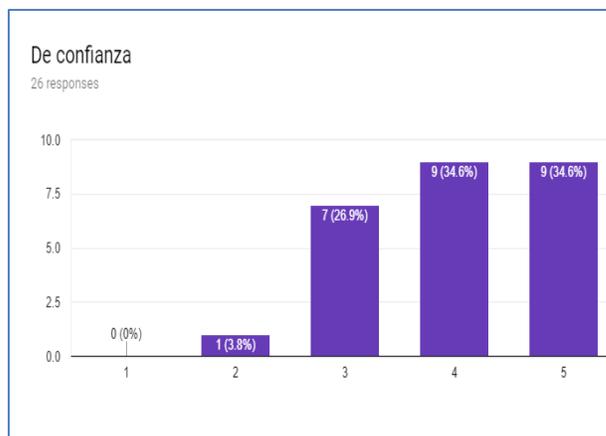
Lo anterior se da en un contexto en el que las **temáticas prioritarias de ONU Mujeres** son críticas para el país, se **enmarcan en las prioridades nacionales y compromisos internacionales**, pero además se encuentran amenazadas. En este sentido, cabe mencionar que el tema de **participación política** es **complejo** de abordar en el contexto actual preelectoral de alta polarización y conflictividad.

GRÁFICO 12: LEGITIMIDAD



Fuente: Cuestionario.

GRÁFICO 13: CONFIABILIDAD



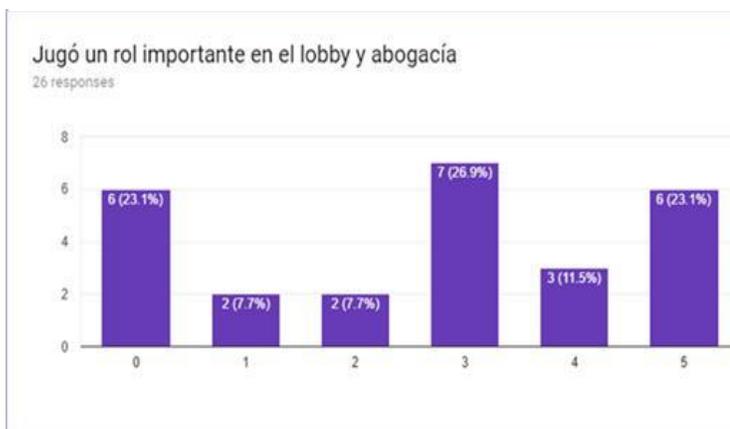
Fuente: Cuestionario.

En ese marco, un asunto latente tiene que ver con el **posicionamiento de ONU Mujeres frente al gobierno actual**, que desde algunos actores clave ha sido visto como demasiado cercano, al menos en algunos momentos y circunstancias, lo que se ha traducido en críticas, percepción de riesgo y alejamiento en particular de algunas instancias de la sociedad civil. Esto podría verse como una “oportunidad” para expandir y complementar el trabajo con **temas emergentes o nuevos para ONU Mujeres**, como el **empoderamiento económico, resiliencia, cambio climático**, así como abrir diálogos en torno a **nuevas** corrientes y marcos conceptuales para abordar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, incluido el tema de la **despatriarcalización**, en torno al cual se van dando avances importantes. Sí hay que mencionar el trabajo que ha desarrollado y viene realizando ONU Mujeres en relación a la agenda urbana, tanto en términos de seguridad ciudadana, como en relación a su participación en la construcción de la nueva política de ciudades integrales que viene apoyando ONU Habitat. También se añade como veta de necesidad y oportunidad, el tema de la interseccionalidad, frente al cual se reconocen fuertes debilidades tanto en el Estado como en la sociedad civil.

En la coyuntura actual, la **politización** “de lo que se hace y de lo que no se hace” parece una situación inevitable, y ello implica también el riesgo permanente de ser utilizadas para otros fines, no previstos e incluso contrarios. A manera de ejemplo, la Ley de Organizaciones Políticas impulsada por ONU Mujeres en el marco de la colaboración con el Tribunal Supremo Electoral, representa sin duda un avance para la democracia interna de los partidos y la paridad democrática, pero ha sido utilizada en el marco de un conflicto sobre la reelección.

Desde la evaluación se percibe que, en el contexto actual y desde las perspectiva de distintos aliados estratégicos, ONU Mujeres se enfrenta a un **dilema o tensión** entre la expectativa de un **rol fortalecido de diálogo e incidencia política** (resaltado por algunos donantes), y el **riesgo**, o incluso la percepción, **de politización y parcialización**, que deviene más bien de su capacidad de llegada al gobierno. En todo ello, existen también opiniones significativas que mencionan un debilitamiento de la capacidad de lobby de ONU Mujeres en altas instancias del Estado.

GRÁFICO 14: ABOGACÍA



Fuente: Cuestionario.

Por otro lado, el fuerte trabajo en **comunicación** ha hecho que a partir de 2014 ONU Mujeres tenga una **mayor visibilidad mediática**, lo que ha contribuido a su amplio posicionamiento tanto institucional, como de sus áreas temáticas prioritarias⁴⁷, aunque en algunas situaciones ello ha conllevado ciertos

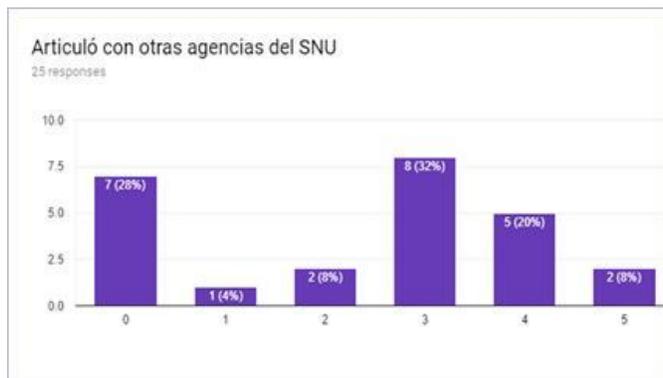
⁴⁷ A manera de ejemplo: http://www.la-razon.com/sociedad/Concejales-ONU_Mujeres-denuncias-violencia-politica_0_2945705445.html

efectos contraproducentes, tanto hacia fuera como al interior del SNU⁴⁸. En el ámbito del SNU, y a pesar de la predisposición de ONU Mujeres al trabajo coordinado, es importante mencionar que la alta exposición mediática en algún caso ha conducido a la percepción de un “trabajo enfocado en lo individual”, “poniendo su marca”. Es posible que esto es lo que se vea reflejado de cierta manera en los resultados del cuestionario.

Con relación a esto último, desde ONU Mujeres es importante considerar que la necesidad de visibilización deriva de un **riesgo latente de invisibilización**, en un contexto de reforma del SNU y competencia por recursos, agravado por la tendencia a que “los temas de género” hagan parte (o al menos así se espera) de todas las agencias del SNU, y muchas con mayor financiamiento para realizar sus acciones.

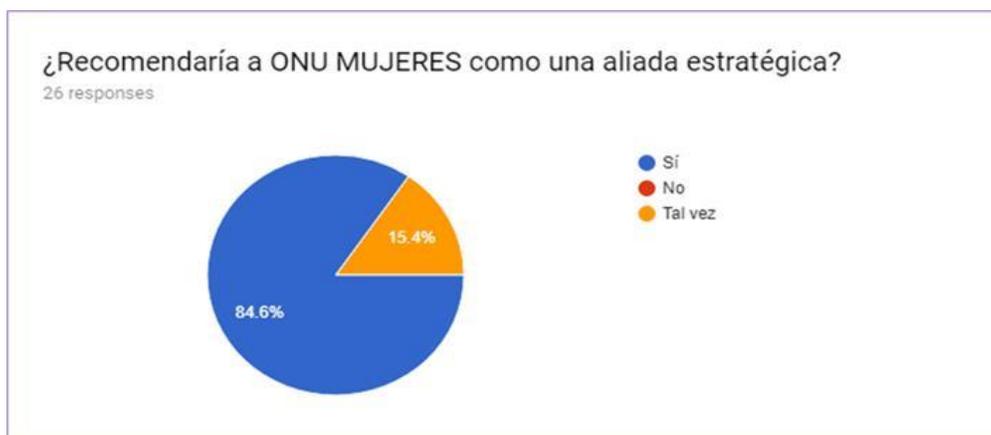
A pesar de los desafíos que plantea el contexto en cuanto a capacidades de gestión estratégica y política, es importante resaltar que un 84,6% de quienes respondieron al sondeo recomendarían a ONU Mujeres como aliada estratégica.

GRÁFICO 15: ARTICULACIÓN CON EL SNU



Fuente: Cuestionario.

GRÁFICO 16: ONU MUJERES COMO ALIADA ESTRATÉGICA



Fuente: Cuestionario.

Las respuestas en el cuestionario detrás de este alto porcentaje aluden a las siguientes razones, organizadas en torno a tres ejes:

Valor estratégico

- Por la importancia de su labor, la calidad de sus estudios y su influencia en las visiones y las decisiones de actores estratégicos.

⁴⁸ Por ejemplo: http://www.la-razon.com/sociedad/Mujeres-Creando-Semana-Artes-HeForShe_0_2887511274.html

- Es una agencia especializada en género, derechos y empoderamiento de las mujeres, con amplia experiencia global y regional.
- Aporta al debate y acciones del Estado, instituciones y organizaciones sociales.
- ONU Mujeres tiene la posibilidad de establecer un diálogo político con actores claves que en el contexto actual casi no tienen las ONG.

Legitimidad

- Por su proyección y posicionamiento a nivel nacional e internacional.
- Por su trayectoria y reconocimiento mundial.
- Por su responsabilidad en la incidencia con el Estado y otros actores para posicionar temas vinculados al empoderamiento económico y político de las mujeres.

Capacidad técnica

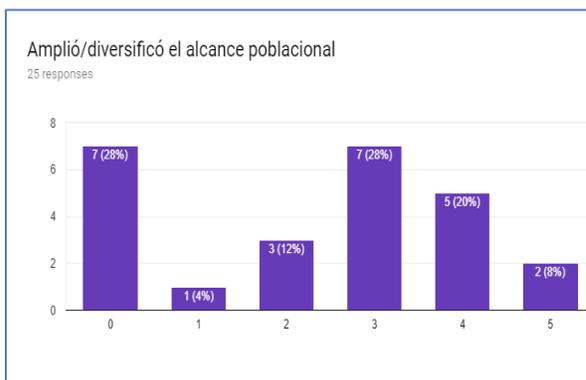
- Por ser una entidad seria y competente. Solvencia técnica y acompañamiento constante y personal altamente comprometido.

HALLAZGO 3: El reconocimiento y valoración de ONU Mujeres en su rol y como aliada estratégica se concentra actualmente en el ámbito nacional (La Paz).

En general, actualmente el reconocimiento de ONU Mujeres se concentra en el ámbito nacional (La Paz), también en la medida en que en los últimos años se ha acotado su llegada a niveles subnacionales. En la actualidad la presencia en el ámbito subnacional sólo se da en Riberalta, donde ha establecido una oficina para la implementación del proyecto “Mejoramiento de la Calidad de Vida y Empoderamiento de las Mujeres del Norte Amazónico”, apoyado por la cooperación italiana.

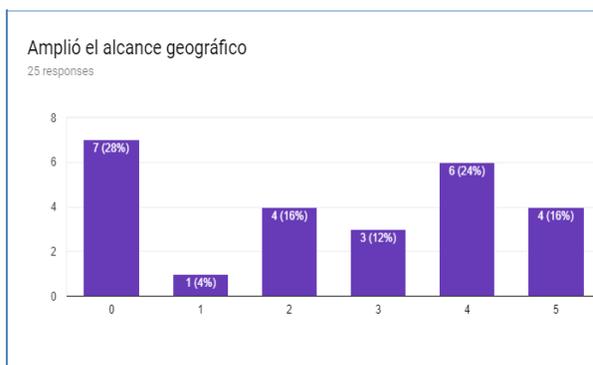
Su limitado alcance geográfico y poblacional se percibe de alguna manera como una debilidad⁴⁹, vinculada también a una reducida llegada a las mujeres indígenas y rurales (un desafío de ONU Mujeres incluso a nivel regional y global), aunque hay que mencionar que se han desarrollado diversas acciones clave para su atención y/o participación, destacándose el trabajo interagencial de apoyo a la participación del Estado Plurinacional a la sesión 62 de CSW dedicada a “Desafíos y oportunidades en el logro de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las

GRÁFICO 17: ALCANCE POBLACIONAL



Fuente: Cuestionario.

GRÁFICO 18: ALCANCE GEOGRÁFICO



⁴⁹ Por ejemplo el UNFPA tienen un alcance geográfico mayor, lo que a su vez le permite un mayor alcance a grupos de mujeres en función a su mandato.

niñas rurales”, el apoyo reciente a la construcción de la Agenda de Despatriarcalización, así como estudios diversos relacionados con la temática como el recientemente publicado sobre un enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres rurales⁵⁰. En relación a los datos del cuestionario, estos revelan una percepción dispar en cuanto a la contribución de ONU Mujeres a la diversificación el alcance poblacional, con un porcentaje mayoritario que desconoce los resultados respecto a este rol; sin embargo, agregadas las percepciones positivas (puntuación 3, 4 y 5), un 50% de las opiniones sí ven un aporte concreto. Ocurre lo mismo respecto a su contribución para ampliar el alcance geográfico, la percepción positiva agregada (puntuación 3, 4 y 5) alcanza a 52%.

Sí es importante tener en cuenta y resaltar el rol y cercanía colaborativa que ha tenido ONU Mujeres con instancias que abordan lo subnacional, como el Ministerio de Autonomías, la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL) y más recientemente la Asociación de Mujeres Asambleístas Departamentales de Bolivia (AMADBOL). Así, a manera de ejemplo destacado cabe mencionar el acuerdo con el Ministerio de Autonomías (2013-2014) para la construcción ampliamente participativa de las “Propuestas de ruta crítica de prevención y atención y de reglamentos y procedimientos para la implementación de la Ley 243 contra el Acoso y la Violencia política en ámbitos municipales de Cochabamba y Santa Cruz”. De este proceso resultó la Cartilla: “Herramientas conceptuales y normativas para implementar la Ley 343 contra el Acoso y Violencia Política”.

HALLAZGO 4: Se valora positivamente el trabajo actual en las áreas temáticas, pero se alerta sobre la discontinuidad de algunos temas estratégicos, así como la necesidad de impulsar nuevas agendas e innovaciones.

Se reconocen y valoran las **capacidades técnicas** de ONU Mujeres en las **áreas temáticas prioritarias** y en materia de **transversalización** del enfoque de género, pero se considera que se **han perdido temas y**

GRÁFICO 19: CAPACIDADES TEMÁTICAS



Fuente: Cuestionario.

aportes de valor estratégico que hay que recuperar (ej. presupuestos sensibles al género, tema crítico en relación al pacto fiscal). Asimismo, desde diversas perspectivas se resalta que existe espacio para potenciar las **capacidades estratégicas y políticas**⁵¹ **vinculadas a los diferentes temas prioritarios**, así como jerarquizar aún más su rol en la **interlocución con actores estatales**.

Se plantea también que existe un margen importante para jugar un rol de liderazgo en el planteamiento de **nuevas visiones e innovaciones sociales**⁵² para la consecución

⁵⁰ Peres, J., Antezana S. y C. Ranaboldo (2016). *Enfoque Territorial para el Empoderamiento de las Mujeres Rurales: Estudio Bolivia*. La Paz: ONU Mujeres.

⁵¹ A lo largo de este informe se utiliza lo “político” en su acepción más general y referida a las relaciones de poder, la institucionalidad, los derechos.

⁵² De acuerdo con la Stanford Graduate School of Business, innovación social es una solución nueva a un problema social, la cual es más efectiva, eficiente, sustentable o justa que la solución actual cuyo valor agregado aporta

efectiva de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el contexto de los ODS. Se trata, por ejemplo, de pensar en promover innovaciones sociales en las áreas prioritarias, de involucrar a más jóvenes en la búsqueda de propuestas y soluciones, de pensar en la tecnología como herramienta para prevenir y denunciar la violencia, para reducir las brechas de ingresos, apoyar la participación política, etc. En general se visualiza que ONU Mujeres puede potenciar su **capacidad innovadora (y promotora de innovación)** hacia soluciones, temas, enfoques y estrategias transformadoras.

ONU Mujeres también es valorada por su **expertise a nivel internacional** y sus vínculos a nivel regional y global con otras oficinas, un potencial que empero se considera puede desarrollarse y aprovecharse más, por ejemplo, en la gestión de conocimientos y estimulando la “polinización cruzada”, para añadir valor y proyección a su accionar nacional, conectando y alimentando las perspectivas, actores y experiencias nacionales, con miradas, insumos y aprendizajes regionales y globales. Desde esta perspectiva, el rol de la oficina regional como facilitador y dinamizador de diálogos e intercambios de conocimientos es clave.

HALLAZGO 5: En algunos casos el rol de ONU Mujeres se va desplazando de los roles estratégicos hacia la implementación de actividades, compitiendo además por recursos con sus aliadas de la sociedad civil.

El rol de ONU Mujeres como **implementadora, que a su vez opera a través de contrapartes y/o prestadoras de servicios**, además de reflejar pérdida de potencial estratégico, detona críticas, en particular entre organizaciones de la sociedad civil que aluden a que ese no es su rol y que, además, implica la **competencia por recursos financieros**, en un contexto de creciente escasez. Al mismo tiempo, varias oportunidades de acceso a financiamiento para ONU Mujeres se limitan a la implementación (directa o a través de contrapartes) de **proyectos específicos, de corto plazo y con limitado alcance y potencial estratégico**.

“ONU Mujeres actúa mucho como una ONG y tiene una ventaja mayor frente a las ONG locales, que ha sabido utilizarla bien, pero pone en desventaja a las otras ONG. ONU Mujeres hace muchas veces las cosas que hacen las ONG locales pero con mucho mayor poder de convocatoria” (OSC).

Este tema, que finalmente tiene que ver con la dependencia financiera de ONU Mujeres y sus estrategias de supervivencia, se traduce en cierta manera en un debilitamiento de su imagen como aliada estratégica. En sí, pese a la **cercanía y compromiso que existe entre ONU Mujeres y las organizaciones de la sociedad civil**, las **relaciones no dejan de ser complejas y en permanente cuestionamiento (también a nivel regional y global)**, también por otros factores como las expectativas insatisfechas del movimiento de mujeres y feminista respecto a un posicionamiento más claro y contundente de UNW en algunos temas, así como algunas críticas que tienen que ver con el que ONU Mujeres estaría abrogándose la representación del movimiento de mujeres a nivel regional.

Por otro lado, el **Grupo Asesor de la Sociedad Civil**, un aliado estratégico, ha ido **debilitándose en su rol y potencial contribución**, a su vez que desde **ONU Mujeres no se han desarrollado las condiciones ni**

principalmente a la sociedad como un todo en lugar de únicamente a los individuos. Por otro lado, según Mulgan, Tucker y Sanders, se trata de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que simultáneamente satisfacen necesidades sociales y crean nuevas relaciones de colaboración (https://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n_social)

promovido una relación de mayor compromiso, involucramiento y aporte estratégico. Esto no ha contribuido a un abordaje estratégico de los nudos sobre los roles y la relación de ONU Mujeres con la sociedad civil.

HALLAZGO 6: La integración del enfoque de género en los mandatos de todas las agencias del SNU genera nuevos desafíos y oportunidades para un trabajo de coordinación y colaboración liderado por ONU Mujeres.

En tanto la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se han incorporado progresivamente en los mandatos de todas las agencias del SNU, y algunos temas como la violencia contra las mujeres hacen parte del trabajo de varias agencias, se incrementa el potencial y la importancia de la coordinación, tanto en relación a la construcción de lenguajes y enfoques comunes, como la complementación de acciones y alcances. Asimismo, se incrementa la necesidad de destacar la especificidad y experticia de ONU Mujeres al interior del sistema, y la ventaja y oportunidades que derivan de su presencia en un país:

“Vos notas la diferencia, no es lo mismo cuando no la tienes y coordinas nada más con la oficina regional” (SNU).

“Otras agencias no tienen la misma experiencia” (SNU).

“ONU Mujeres le pone un sello” (SNU).

En ese marco, como señalaba ya la evaluación de medio término de la Nota Estratégica 2014-2017, realizada el año 2016, *“la complejidad del trabajo dentro de cada agencia requeriría la asistencia de UNW para evaluar su capacidad para la integración de la igualdad de género”*. Así, incluso a nivel regional (y global), definiciones como la del recuadro, no parecen suficientes para visualizar el rol de ONU Mujeres hacia el futuro, considerando sobre todo que otras agencias del SNU vienen incorporando progresivamente roles relacionados con el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género:

“Ayudamos a reforzar las capacidades para que la igualdad de género sea un aspecto fundamental de las políticas y los programas, luchamos por conseguir mayores recursos y orientamos e implementamos programas conjuntos de desarrollo. Apoyamos medidas que permiten rendir cuentas sobre los compromisos adquiridos con las mujeres y desempeñamos un papel clave aumentando el conocimiento sobre la condición de las mujeres en las Naciones Unidas.”
<http://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/coordinacion-onu>.

En un contexto en el que la coordinación interagencial no está totalmente instalada en la cultura del SNU, si bien el liderazgo de ONU Mujeres en el Grupo Técnico de Género/Grupo de Resultados 4.2 del UNDAF es innegable, así como su participación en otros grupos apoyando la transversalización, existe un margen para un rol y liderazgo mayores en tanto **articuladora, dinamizadora y potenciadora del accionar técnico, estratégico y político** de todo el Sistema a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres:

“Sí le daría un valor agregado de ONU Mujeres para articular una agenda multidimensional para que el género no sea considerado como una transversal, y verlo como un acelerador de política pública.”
(SNU).

Es importante destacar que la expectativa respecto a los Grupos de Resultados radica en la coordinación y colaboración, y no se limita a una sumatoria de actividades de las agencias.

En este período destacan la predisposición a la colaboración y el fortalecimiento de capacidades en la llegada y construcción de alianzas con distintos actores, con cierta tendencia hacia un menor enfoque en el co-liderazgo y co-creación de procesos. Sin embargo, coexisten en la práctica distintos enfoques y estrategias en torno a un mismo tema: Mientras que la campaña Únete continúa trabajando para crear **sinergias** entre las iniciativas **de todas las oficinas y organismos de la ONU, articulándose al gobierno, sociedad civil, organizaciones de mujeres, jóvenes, sector privado y medios de comunicación** para sumar fuerzas para afrontar la violencia contra las mujeres y las niñas⁵³, la Campaña **HeforShe** muestra la capacidad de ONU Mujeres de **movilización, articulación y visibilización de una amplia gama de actores no tradicionales, del ámbito artístico cultural y del sector privado** en la lucha contra la violencia hacia las mujeres.

En ese marco y como ya se ha señalado, se observa un viraje hacia una mayor visibilidad individual, en un contexto interno en el SNU que se mueve entre la colaboración impulsada por la Reforma del Sistema y la competencia por espacios y recursos. Esto implica importantes desafíos hacia el fortalecimiento de un **modelo de liderazgo alternativo**, basado en **capacidades para la inspiración, la innovación, la articulación y colaboración**. Algunas experiencias de trabajo que han permitido una mayor articulación de actores en torno a un objetivo común (UNDAF, TSE), evidencian el potencial y dan algunas pistas respecto a aprendizajes y factores de éxito. Implica, asimismo, el **salir o recrear los temas tradicionales** que actualmente recaen en varias agencias, para abordar agendas más estructurales, que conectan con el trabajo de otras agencias. Esto significaría eventualmente también un viraje en las competencias y capacidades requeridas en el equipo.

“En la reforma se debe buscar mecanismos para no perder su visibilidad porque ONU Mujeres ha costado mucho.” (UNW).

⁵³ ONU Mujeres (sitio oficial). Campaña ÚNETE poner fin a la violencia contra las mujeres. Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/take-action/unite>

ESTRATEGIA COORDINADA DE GÉNERO

“El desafío entonces radica en formular una estrategia que coordine las intervenciones que suponen un impacto para la consecución de la igualdad de género, aprovechando esta oportunidad para acelerar el proceso de la Reforma del SNU en Bolivia en el marco del ODS 5. La ECG se formula a partir de un análisis previo de los programas financiados por Suecia a PNUD, ONU MUJERES, OIT, UNODC, UNFPA y UNICEF, para identificar sus prioridades temáticas, estrategias, enfoques y acciones de género. En base a dicho análisis, se establece esta propuesta de ECG, en tanto marco estratégico y operativo para trabajar de manera coordinada en pro de resultados comunes orientados a conseguir la igualdad de género, con el fin de coadyuvar a las 4 áreas estratégicas priorizadas en el UNDAF 2018-2022, y en particular el área 4 dirigida a la Interculturalidad, Descolonización y Despatriarcalización.

Así, el marco para el diseño y formulación de la ECG está compuesto por la Estrategia de Suecia de cooperación para el desarrollo de Bolivia y el UNDAF 2018-2022, ambos documentos directamente alineados a las prioridades nacionales, la Agenda Patriótica y el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016-2020; este último enfatiza que “Vivir Bien es valorar y revalorizar el papel de las mujeres, en particular de la mujer indígena originaria como vanguardia de las luchas emancipadoras de nuestros pueblos bajo principios de dualidad, igualdad y complementariedad del hombre y la mujer. Vivir Bien es asumir la cultura de la paz y de la vida”. La ECG también está alineada a los instrumentos internacionales de derechos humanos, entre otros la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y la Convención de los Derechos del Niño (CRC), y los marcos internacionales de las Naciones Unidas, específicamente la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con foco en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 que apunta a “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”.

Como desafío y oportunidad cabe resaltar que el 2017 la Embajada de Suecia motivó la formulación conjunta de la **Estrategia Coordinada de Género** que “representa una propuesta innovadora, de carácter piloto, cuya implementación brindará buenas prácticas y aprendizajes significativos para la réplica en iniciativas similares a nivel nacional y regional para el trabajo coordinado para la igualdad de género.”

Participan de la Estrategia como aliadas, además de ONU Mujeres, el PNUD, OIT, UNFPA, UNICEF y UNODC, con los siguientes cuatro objetivos específicos: i) Evitar las duplicidades y promover la articulación y complementación de acciones a nivel temático, territorial y/o de estrategias; ii) Fortalecer el posicionamiento coordinado y abogacía a favor de los derechos de las mujeres, niñas, niños y adolescentes; iii) Promover y fortalecer áreas de innovación estratégica (ej. nuevas masculinidades); iv) Promover la

generación de datos y conocimientos, el interaprendizaje y la gestión de conocimientos, para potenciar los resultados.

Se establece que el Grupo Técnico de Género/Grupo de Resultados 4.2 –bajo el liderazgo de ONU Mujeres– tiene la responsabilidad de apoyar el diseño, formulación e implementación de la ECG, así como hacer el monitoreo periódico de los avances y resultados del mismo. Si bien se trata de una excelente herramienta estratégica y un avance sin precedentes hacia el trabajo coordinado y colaborativo, en la realidad cotidiana no ha resuelto totalmente los problemas de comunicación, liderazgo y competencia entre las agencias, y de alguna manera mantiene un enfoque “sectorializado” de los asuntos de género. En opinión de varias personas entrevistadas es importante que el liderazgo de la Estrategia y del Grupo de Resultados 4.2, que recae en ONU Mujeres, se vincule con el manejo de los recursos disponibles para ello, que en la actualidad se gestionan desde la OCR, lo que genera distorsiones en los roles, responsabilidades y atribuciones. Es posible que ello haya contribuido a que en la actualidad los avances en la implementación de la ECG se visualicen como muy débiles.

La sorpresiva decisión de la cooperación sueca en 2018 de no continuar financiando a ONU Mujeres⁵⁴, sin duda ha incidido en esta situación y en el liderazgo de la Estrategia por parte de ONU Mujeres, además de afectar sustantivamente sus compromisos y el alcance de varias acciones, a pesar de los esfuerzos que se desplegaron para mitigar los efectos de dicha decisión. En ese sentido, es fundamental retomar el diálogo con la cooperación sueca, entendiendo que es de interés común el promover la agenda de género y derechos de las mujeres, más en el contexto de amenazas y adversidades que se vislumbra, no sólo a nivel nacional sino regional y global.

Finalmente, en lo que se refiere a las alianzas al interior del SNU, es importante mencionar que los **sistemas, herramientas y tiempos administrativos particulares** de cada agencia, **dificultan un trabajo conjunto**. Asimismo, los **referentes conceptuales no unívocos**⁵⁵ frente a un mismo tema entre agencias del mismo SNU, dificultan una comprensión común de la problemática y el establecimiento de acuerdos colaborativos. También es necesario profundizar un **marco estratégico** compartido que permita comprender las alianzas estratégicas más allá de la afinidad, en tanto **complementariedad** y, más aún, desde la mirada estratégica que debe enfocarse en **objetivos comunes y en maximizar resultados**, más allá de divergencias. Una mayor coordinación entre agencias, desde el reconocimiento y complementariedad de mandatos y roles, beneficiaría una mejor percepción de donantes, instancias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, etc. del **SNU como aliado estratégico, con una imagen sólida respecto a su posicionamiento** a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. En todo ello es importante reconocer y tener en cuenta, las diferencias en capacidades y disponibilidad de financiamiento entre las agencias.

HALLAZGO 7: Reconociendo los logros y la expansión de capacidades en la construcción y gestión de alianzas, existe necesidad de que ONU Mujeres transite hacia un abordaje más claro y estratégico de las alianzas, para potenciar resultados y minimizar riesgos

Desde su creación y alcanzando un punto alto en el período desde 2014, ONU Mujeres ha fortalecido sus capacidades en la construcción de alianzas, logrando articular un **amplio y diverso conjunto de alianzas** con distintos actores tanto estatales como de la sociedad civil, la academia y el sector privado (ver anexo 7), posicionándose como un **referente, actor clave y plural** en la promoción y vigilancia de los avances nacionales en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

En general, las alianzas estratégicas se han establecido a partir de la Nota Estratégica (SN) y la agenda programática, con desafíos pendientes respecto a la construcción de alianzas sistémicas, sostenibles y catalíticas en el tiempo, lo que empero se reconoce como muy difícil de lograr en un contexto complejo, inestable y polarizado. Así, una **aproximación** de alguna manera más “pragmática” a las **alianzas** de diversa índole resulta en una forma práctica de lidiar con las condiciones del contexto. Sin embargo, también es evidente la necesidad de **trabajar en mayores precisiones conceptuales y estratégicas** en torno a las alianzas, que permitan guiar y potenciar la elección de la aliada, la construcción de la alianza, así como la gestión y la evaluación, lo que incluye la mitigación de riesgos, teniendo además en cuenta el carácter relacional y por ende cambiante de las alianzas. Un ejemplo reciente de cambio significativo de posición de un aliado está en el TSE, que en la nueva gestión ha decidido priorizar los usos y

⁵⁴ Si bien la cooperación sueca había manifestado su interés en desarrollar un trabajo colaborativo de gran alcance con ONU Mujeres, finalmente no se concretó.

⁵⁵ Por ejemplo, “Violencia de género” y “Violencia contra las mujeres”.

costumbres, lo que significa un cambio radical en las condiciones y supuestos de la alianza entre ONU Mujeres y dicha entidad en el ámbito de la democracia paritaria.

Esto implica altas capacidades de **gestionar relaciones en un contexto altamente complejo, de reivindicación de la soberanía y de alta movilidad**, en el que la **continuidad del trabajo está en riesgo frecuente**. En general y a pesar de que destacan algunos logros, subsisten contradicciones respecto a la prioridad del enfoque de género para el gobierno; a manera de ejemplo, mientras que desde el Ministerio de Planificación se avanza en la incorporación del enfoque de género en los Planes Multisectoriales y en el ajuste del PDES, la instancia para la igualdad de género prácticamente no cuenta con presupuesto. A lo anterior se añade la existencia de distintas posturas y abordajes al interior del gobierno, que pueden variar sustancialmente de una autoridad a otra: *“Cuesta mucho volver a trabajar este tema, casi se siente como cambio de gobierno”* (ONU Mujeres). En algunos casos, como con el Ministerio de Desarrollo Productivo, un cambio de autoridad ha significado la paralización de actividades durante varios meses y una prueba en términos de **capacidades de incidencia y negociación de ONU Mujeres**, ante condiciones de menor apertura e interés de la nueva gestión ministerial, respecto a lo cual algunas percepciones aludieron a poca capacidad de escucha y negociación, pero de ambas partes:

“En la fase de negociación siempre hay que tener un nivel de flexibilidad; una negociación debe llegar a compromiso entre ambas partes” (CI).

Un aspecto importante a mencionar, que tiene que ver con la historia y características de ONU Mujeres, alude al **sello particular que cada una de sus representantes** le ha dado en tanto formas, estilos, relaciones y prioridades. Por un lado, esto refleja una **diversidad de contribuciones y posibilidades**, que han contribuido al fortalecimiento y enriquecimiento institucional, y que también han respondido a contextos y coyunturas particulares. Sin embargo, también se evidencia la necesidad de un mayor fortalecimiento institucional, vinculado procesos de institucionalización y sostenibilidad de procesos y capacidades, sobre los cuales se asienten los liderazgos particulares.

El **seguimiento y gestión de las alianzas** es casi un arte, que requiere de un marco referencial de principios, metodología y herramientas. Si bien existen limitaciones que derivan de las capacidades instaladas y el equipo reducido, en este campo se evidencia un buen espacio para mejoras y fortalecimiento en términos de claridad sobre qué entiende por asistencia técnica, cómo se concibe el seguimiento y en general todo lo que implica la gestión de alianzas estratégicas en su diversidad y teniendo en cuenta las condiciones del contexto y la particularidad de los actores.

La **consolidación y coordinación interna** hacia la construcción de un lenguaje y voz únicos, son también factores críticos que irradian hacia fuera e **inciden en la imagen, credibilidad, efectividad y potencial de establecimiento de alianzas**. Este es un aspecto en el que debe trabajarse al interior del equipo, hacia un enfoque más sistémico e integral, en el marco de una cultura colaborativa.

4.2. EFECTIVIDAD

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN: ¿En qué medida ONU Mujeres Bolivia ha logrado el objetivo de establecer alianzas estratégicas? ¿En qué medida los objetivos buscados con dichas alianzas estratégicas fueron adecuadamente logrados? ¿En qué medida las alianzas estratégicas relativas al triple mandato de ONU Mujeres (normativo, operativo y de coordinación) fueron adecuadamente logradas? ¿En qué medida las alianzas estratégicas han contribuido al logro de los resultados de la Nota Estratégica? ¿En qué medida las alianzas estratégicas están contribuyendo de manera efectiva al avance de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?

HALLAZGO 8: ONU Mujeres ha establecido y ha promovido alianzas estratégicas que han fortalecido capacidades y han contribuido al logro de los resultados de la Nota Estratégica, a pesar de los cambios constantes y la debilidad institucional.

ONU Mujeres ha desarrollado alianzas estratégicas relacionadas al cumplimiento de sus tres mandatos: (i) **normativo**, brindando asistencia técnica y apoyo en la aplicación de marcos legales y políticas a los 4 Órganos del Estado (ejecutivo, legislativo, judicial y electoral), gobiernos departamentales y gobiernos municipales; (ii) **programático**, enmarcado en los proyectos y programas de la oficina país y; (iii) de **coordinación y alianzas estratégicas**, cooperando al **desarrollo de capacidades** de los actores gubernamentales y del Sistema de las Naciones Unidas como garantes de los derechos de las mujeres. La evaluación concluye que, **aunque no siempre es posible evidenciar resultados a nivel de cambios o efectos**, estas alianzas han contribuido a la consecución de los resultados (*outcomes*) de la Nota Estratégica 2014-2017 y, durante 2018, a avanzar los resultados previstos para el período 2018-2021:

CUADRO 7: CUADRO COMPARATIVO - RESULTADOS PREVISTOS SEGÚN NOTAS ESTRATÉGICAS

NOTA ESTRATÉGICA 2014 – 2017	NOTA ESTRATÉGICA 2018 – 2021 ⁵⁶
Outcome 1.1 Se han adoptado marcos legales, políticas y procedimientos administrativos para promover los derechos de las mujeres a participar en los procesos de toma de decisión a nivel nacional y local.	Outcome 1.1 El Estado aprueba legislación nacional e implementa políticas públicas que promueven la democracia paritaria e intercultural y el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres, incluyendo los derechos de las mujeres indígenas.
Outcome 2.1 Se adoptan políticas y estrategias para promover el empoderamiento económico de las mujeres (con foco en mujeres jóvenes) en programas de desarrollo gubernamentales rurales y peri-urbanos.	Outcome 2.2 Más mujeres bolivianas, en especial mujeres rurales e indígenas, tienen accesos a recursos y bienes productivos, incluyendo el acceso a energía renovable.
Outcome 3.1 Las mujeres y niñas utilizan las políticas y servicios de calidad de prevención y atención de la violencia, en línea con la Ley 348.	Outcome 3.1 Servicios fortalecidos para mujeres víctimas de violencia, a través de la asistencia técnica de ONU Mujeres, en alianza con UNFPA y otras agencias.
Outcome 6.1. Marco normativo global y de políticas para la igualdad	Outcome 6.1 Capacidades de monitoreo y rendición de cuentas

⁵⁶ Traducción propia, la Nota Estratégica sólo está disponible en inglés.

de género y empoderamiento de las mujeres, implementado a nivel nacional.

fortalecidas para marcos normativos globales y regionales, incluyendo los ODS y la Agenda 2030, a través de la abogacía, apoyo normativo integral y generación de conocimientos.

Fuente: UN Women Strategic Note 2018-2021; UN Women Bolivia Country Office. SN Report 2018. Development Results Framework (DRF). Report Date: 8/1/2018.

El trabajo de ONU Mujeres en la **construcción de alianzas es en doble sentido**, por un lado articula y participa de **alianzas para viabilizar, complementar acciones, recursos, prioridades a favor de la igualdad de género** y, por el otro, **fomenta alianzas para el empoderamiento y la sororidad entre mujeres y organizaciones que trabajan con mujeres.**

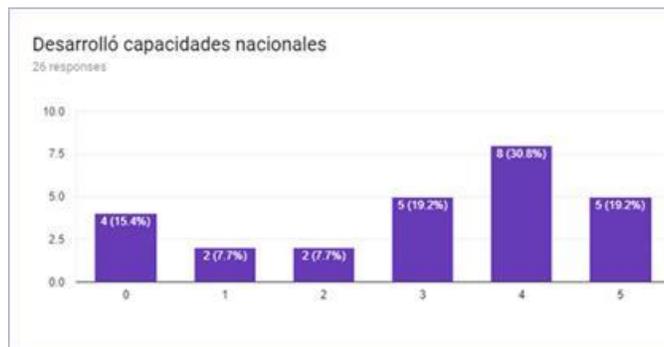
Los resultados del cuestionario respecto a la **percepción de contribuciones de ONU Mujeres** en distintas iniciativas y proyectos, muestran una

GRÁFICO 20: CONTRIBUCIÓN A OBJETIVOS Y RESULTADOS



Fuente: Cuestionario.

GRÁFICO 21: DESARROLLO DE CAPACIDADES



Fuente: Cuestionario.

calificación **entre media y alta** en cuanto a su **rol en la consecución de los objetivos, desarrollo de capacidades** y su **contribución técnica**. En los tres casos, el porcentaje de respuestas que calificaron la contribución de ONU Mujeres con un puntaje entre 3 (medio) y 5 (excelente) están alrededor del 80%, lo que alude al reconocimiento sobre rol y aporte de ONU Mujeres en las distintas relaciones entre pares que se han constituido en “alianzas estratégicas”.

ONU Mujeres al desarrollo de **capacidades nacionales**, aunque con **resultados dispares** y haciendo una llamada de atención –en función también a su mandato– sobre las **dificultades y limitaciones para un fortalecimiento sustantivo de la institucionalidad de género**, que en este momento se encuentra absolutamente debilitada. En contraposición, como ya se mencionó el gobierno ha implementado desde 2019 el Gabinete Especial de Lucha contra la Violencia hacia la Mujer y la Niñez” y el “Servicio Plurinacional de la Mujer y de la

En ese marco, se reconoce la contribución de

GRÁFICO 22: ASISTENCIA TÉCNICA



Fuente: Cuestionario.

Despatriarcalización ‘Ana María Romero’”. A partir de lo anterior, y considerando la complejidad del contexto boliviano, surge la necesidad de una reflexión y mayor precisión en cuanto a **qué se entiende por “capacidades nacionales fortalecidas”**.

En el área de **participación política**, ONU Mujeres en Bolivia cuenta con el apoyo de la Sede a través del Fondo de Mujeres en la Política (WiPFI) para alentar el diálogo entre actores clave, promover cambios culturales dentro de los partidos políticos, informar a la opinión pública acerca de los derechos políticos de las mujeres, así como promover sistemas de rendición de cuentas y seguimiento a los derechos político-electorales de las mujeres. En ese marco, cabe destacar la suscripción de un **Memorando de Entendimiento con el Tribunal Supremo Electoral** en febrero de 2016, que establece una alianza estratégica de mediano plazo con esta instancia clave, para fortalecer la democrática paritaria, la igualdad de género y el empoderamiento político de las mujeres. En agosto de ese mismo año distintas instituciones estatales y de la sociedad civil⁵⁷ suscribieron un Acta de Consenso de Aprobación del Reglamento de la Ley 243 contra el Acoso y la Violencia Política hacia las Mujeres; el reglamento fue aprobado el 1ro de octubre de 2016. Por otro lado, bajo el paraguas del *Memorando de Entendimiento se articularon y sumaron otros actores clave* entre donantes y organizaciones de la sociedad civil, logrando la consolidación del **Observatorio de Paridad Democrática del TSE**, cuya institucionalización está dirigida a fortalecer las estadísticas y el registro de casos de violencia y acoso político, así como garantizar los derechos políticos de las mujeres y la paridad democrática. Así también, se logró la promulgación de la **Ley de Organizaciones Políticas**, que más allá de sus efectos no previstos⁵⁸, está dirigida a garantizar la paridad y alternancia al interior de las organizaciones político-partidarias.

CUADRO 8: CASO CONTRAPARTES NACIONALES (TSE) - LOGROS Y RESULTADOS

CASO	PRINCIPALES LOGROS Y RESULTADOS
Memorándum de Entendimiento con el Tribunal Supremo Electoral	<ul style="list-style-type: none"> - En coordinación con ACOBOL, implementación de la “Ley de Acoso y Violencia Política” y su decreto reglamentario Nro. 2935, siendo una de las leyes pioneras en este ámbito en la Región. - Creación del Observatorio de Paridad Democrática del OEP. - Elaboración y validación de una propuesta desde las mujeres que ha sido inserta en la propuesta de la Ley de Organizaciones Políticas. - Institucionalización del enfoque de género en el TSE y los tribunales departamentales, apoyado con el desarrollo de documentos y procesos de sensibilización (manuales, reglamentos). - Desde el observatorio se ha fortalecido el seguimiento a las mujeres autoridades, con el desarrollo de indicadores regionales comparables sobre participación política de las mujeres, incluido el acoso y la violencia política en razón de género.

⁵⁷ Ministerio de Justicia, Ministerio de Autonomías, Órgano Electoral Plurinacional, ACOBOL y la Comunidad de Derechos Humanos.

⁵⁸ Entre estos, la liquidación de las agrupaciones ciudadanas y el adelantamiento de elecciones primarias en los partidos políticos con personería jurídica vigente, además del carácter vinculante de los resultados de estas con las elecciones presidenciales, lo que terminó por sepultar los resultados del referéndum de febrero de 2016 contra la reelección.

Asimismo, ONU Mujeres ha provisto asistencia técnica para el diseño de marcos normativos, construcción de herramientas e implementación de políticas orientadas a la **justicia fiscal** en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social y la nueva metodología del Sistema de Planificación Integral y el Pacto Fiscal para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres. Bajo ese impulso, se unió a la **Plataforma Nacional y Departamental en Justicia Fiscal**, que aún está en fase de consolidación. Cabe destacar también el apoyo clave a ACOBOL para la construcción de una propuesta de **Pacto Fiscal con Rostro de Mujer**, con la incorporación de los criterios de igualdad y equidad en las etapas del pacto fiscal, así como la construcción ampliamente participativa (más de 60 talleres) y socialización de las propuestas para la reducción de las brechas de desigualdad, refrendadas por el Consejo Nacional de Autonomías. La agenda del pacto fiscal se articula a la agenda de despatriarcalización.

En su rol de articuladora y promoviendo a su vez las articulaciones o alianzas entre mujeres, destaca también el impulso conjuntamente con la Coordinadora de la Mujer (CM) y la Asamblea Legislativa a la constitución y consolidación de la **Asociación de Mujeres Asambleístas Departamentales de Bolivia (AMADBOL)**, que se plantea como objetivo la *“organización, representación y fortalecimiento de la participación y desempeño de las mujeres en la gestión pública departamental y nacional, a través de la articulación y promoción de espacios de reflexión y/o debate sobre la participación y liderazgo de las mujeres en las políticas sectoriales, departamentales y nacionales vinculadas al desarrollo integral y sostenible, mejorando las condiciones de vida de las mujeres en el marco de la Constitución Política del Estado y las disposiciones normativas aplicables”*.

En cuanto a su incidencia a nivel subnacional, y pese a su limitada presencia en terreno, en alianza con ACOBOL ha apoyado la incorporación del **enfoque de género en los Planes de Desarrollo Territorial (PTDIs)** que son elaborados a nivel de las gobernaciones y gobiernos autónomos municipales del país. Esto implicó una alianza con el Ministerio de Planificación y Desarrollo generándose para la producción de dos guías metodologías orientadoras para la inclusión de género y derechos de las mujeres en los PTDIs municipales y departamentales, así como para el apoyo en la evaluación y ajuste de los planes multisectoriales. Como resultado cabe destacar que a través del trabajo de ACOBOL se lograron incorporar 35 programas, 74 proyectos y 67 indicadores de género en 23 POAs municipales. Esta es una apuesta interesante que debería fortalecerse en la perspectiva de un mayor trabajo hacia los niveles departamentales y municipales.

Resulta importante mencionar que una parte importante de las acciones se desarrolló en el marco de la primera fase del **“Programa para la implementación del marco normativo y generación de políticas públicas con enfoque de género y derechos de las mujeres para la despatriarcalización”** (junio 2016-marzo 2017), que fue discontinuado luego de la suspensión sorpresiva del financiamiento de Suecia. Para su implementación se establecieron acuerdos con la Asociación de la Coordinadora de la Mujer, a través de la cual se apoyó al Tribunal Supremo Electoral y a la Asociación de Asambleístas Departamentales de Bolivia (AMADBOL), y, como segunda socia, con la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL), para profundizar en los procesos de planificación territorial con enfoque de igualdad de género y el fortalecimiento de la participación política de autoridades municipales.

A pesar de su limitada duración, durante la primera fase del programa se logró incidir en el **campo normativo**: la Reglamentación de la Ley de Acoso y Violencia Política, Propuesta desde las mujeres a la Reforma del Código Penal, y propuesta de Ley de Organizaciones Políticas, Reglamento Interno de Sustitución de Autoridades Electas y reglamento interno de personal del Tribunal Supremo Electoral-

TSE, y la elaboración de una propuesta de Protocolo para la remisión de casos de acoso y violencia política, también en estrecha coordinación con ACOBOL y otras organizaciones. Con relación al Código Penal, cabe mencionar que en su momento ONU Mujeres se pronunció a favor de las reformas vinculadas con la despenalización del aborto, en cumplimiento con las recomendaciones de la CEDAW de ampliar los derechos de las mujeres. Este posicionamiento incluyó el envío de una carta de apoyo a las reformas propuestas al presidente Evo Morales, en abril de 2017.

Desde su mandato **programático**, se fortalecieron las capacidades de las mujeres de la sociedad civil, asambleístas departamentales y concejales, y autoridades locales para presentar propuestas para incorporar el enfoque de despatriarcalización y derechos de las mujeres en el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE), y además desarrollar acciones a nivel nacional para hacer seguimiento a la transversalización de la igualdad de género en los ODS, el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI). En tercer lugar, desde su mandato de **coordinación y alianzas estratégicas** se han establecido diferentes acciones de complementariedad con otras agencias de cooperación y fortalecimiento a plataformas de organizaciones, coadyuvando al seguimiento a normativas internacionales de derechos humanos de las mujeres y facilitando la presencia de sociedad civil en eventos internacionales, como ha sido el fortalecimiento al Comité Impulsor de la Agenda Legislativa desde las Mujeres, fortalecimiento a la Coalición de Organizaciones de Mujeres de la Sociedad Civil para el seguimiento a las **recomendaciones** del Comité de la CEDAW, y conformación de la Plataforma “Ruta 2030”. En el caso de la CEDAW, cabe destacar en noviembre 2017 la realización del Taller “Recomendaciones de la CEDAW al Estado Plurinacional, Construyendo el vivir bien para las Mujeres”, con el Ministerio de Justicia y el Gobierno Autónomo Municipal de Cochabamba”. Previamente, el GTG apoyó unas consultorías para la elaboración de un informe preliminar y luego otra para la preparación de un Informe Relativo a las Recomendaciones 19 a) y e) y 29 b) y c) de las Observaciones finales sobre los informes periódicos quinto y sexto combinados.

En cuanto al programa de **erradicación de la violencia contra las mujeres**, el trabajo y resultados principales devienen del programa conjunto **Vida sin Violencia**, Componente 3, financiado por la Cooperación Suiza y co-ejecutado con UNFPA bajo un acuerdo de alternancia en el liderazgo, por un periodo cuatrienal de 2016 a 2019. Adicionalmente participa la Comunidad de Derechos Humanos, con quien coordina pero que además cumple un rol implementador, lo que a momentos genera cierta ambigüedad dado que este proyecto, ONU Mujeres –al igual que UNFPA– cumplen, desde la visión de la responsable en COSUDE, un **doble rol, entre mandatarias, es decir implementadoras de un proyecto de la Cooperación Suiza, y aliadas estratégicas**, que contempla la expectativa de un rol de interlocución más horizontal, de discusión estratégica y propositivo. Esto punto trae a colación las **distintas definiciones y expectativas existentes entre pares respecto a una alianza estratégica**, así como **algunos cuestionamientos respecto a la “intermediación” y –en ese caso– valor agregado que otorga ONU Mujeres cuando subcontrata a organizaciones de la sociedad civil** para la implementación, en este caso una organización de gran trayectoria y especialización en la temática.

El programa abarca cuatro áreas de resultados, afines a los tres mandatos de ONU Mujeres:

► **Coordinación y alianzas**

Instituciones nacionales y departamentales de la cadena de atención estatal a mujeres en situación de violencia trabajan coordinadamente, desarrollan acciones conjuntas, establecen alianzas y cuentan con

información para la evaluación del cumplimiento de la Ley 348, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

► **Desarrollo normativo y procedimental**

Cadena nacional de atención estatal a mujeres en situación de violencia cuenta con capacidades y mecanismos para proponer, desarrollar e implementar normas, reglamentos y procedimientos consensuados intersectorialmente y contextualizados culturalmente.

► **Monitoreo participativo y gestión del conocimiento sobre la calidad de los servicios**

Las instituciones y los operadores de la cadena de atención estatal de mujeres en situación de violencia cuentan con capacidades y herramientas para analizar y monitorear participativamente la calidad de los servicios y generar conocimientos y retroalimentaciones para su mejora sostenida.

► **Capacitación, formación y especialización**

Servidores públicos de la cadena de atención cuentan con capacidades para la atención, prevención, sanción y reparación de la violencia contra las mujeres mediante programas regulares de capacitación, formación y especialización institucionalizados.

En ese marco, ONU Mujeres ha venido trabajando de manera articulada con la Dirección de Lucha contra la Violencia por Razón de Género y Generacional del Ministerio de Justicia para **fortalecer las acciones de los actores de la cadena de atención** a mujeres afectadas por violencia; de la misma manera se trabaja con el Comité de Género del Órgano Judicial para **implementar la política de género y facilitar así el acceso de las mujeres al sistema de justicia**. A la fecha el programa reporta los siguientes logros y resultados principales, que contribuyen a los resultados de las Notas Estratégicas (2014-2017; 2018-2022):

CUADRO 9: CASO COOPERACIÓN INTERNACIONAL (SUIZA) - LOGROS Y RESULTADOS

CASO	PRINCIPALES LOGROS Y RESULTADOS
Proyecto Vida sin Violencia – Componente 3	<ul style="list-style-type: none"> - Política departamental contra la Violencia, Cochabamba. - Estudio Diagnóstico de la FELCV y servicios conexos. - Elaboración de mapeo de protocolos, manuales, guías de actuación, existentes para la aplicación de la Ley 348. - Aprobación del Protocolo para juzgar con perspectiva de género del Órgano Judicial. - Actualización Baremo de Medicina Forense y de Protocolos de Medicina Forense y Procedimientos Normalizados de Trabajo. - Diálogo de mujeres de pueblos indígenas sobre el acceso a la Justicia. - Seminario Internacional “Dialogando sobre Justicia en Clave de Género”. - Política de Género en el Órgano Judicial. - Plan de Trabajo y fortalecimiento al Comité de Género del Órgano Judicial. - Mapeo de Sistemas de Monitoreo y propuestas de fortalecimiento (FELCV, Min. Justicia, Órgano Judicial). - Fortalecimiento de sistemas de presupuestos sensibles a género. - Fortalecimiento de capacidades a proveedores de salud para atención a víctimas de violencia sexual. - Fortalecimiento de capacidades de personal de municipios en la aplicación de la Ruta Crítica para la aplicación de Ley 348.

El mayor trabajo se ha realizado con la **FELCV**, no con el Ministerio de Justicia a nivel jerárquico, y tampoco se ha trascendido al Ministerio Público⁵⁹: *“Con la FELCV se avanzó en el sistema de monitoreo de la institución, de registro de datos, procesos de capacitación para presentación de propuestas, promoción de visitas para sensibilizar en presupuestos a la temática”* (Contraparte). Como reporta el informe de la gestión 2017, *“las principales dificultades en la ejecución de los recursos asignados para los resultados 1, 2 y 3 estuvieron circunscritas a la dificultad de coordinación con Ministerio Público, toda vez que por decisión del Fiscal General toda decisión o requerimiento debe pasar por la máxima autoridad ejecutiva (MAE) y existe un hermetismo respecto a la generación de datos y la coordinación de actividades con agencias de cooperación y ONG’s, por lo que el hermetismo de las decisiones dificultaron varias de las actividades planificadas.”* – Esta situación es relevante pues al no poder trabajar con todos los actores de la cadena de atención, la **integralidad y articulación sistémica de las actividades y resultados se ve afectada**, y es también ilustrativa de la **complejidad y tensiones existentes no sólo entre actores de distintos sectores, sino al interior de un mismo sector**, a lo que se suma la **alta rotación funcionaria**.

En el tema de violencia es importante tener en cuenta que es un campo de **alta prioridad e involucramiento de diversas instituciones y organizaciones**, y en ese marco se han desarrollado entre otros, rutas críticas en coordinación con ACOBOL para la aplicación de la ley 348. Esto es sin duda una oportunidad, que responde además a una problemática de urgencia y a una política muy ambiciosa, pero también significa el **desafío de precisar bien el rol y valor agregado de ONU Mujeres, sus contribuciones y ventajas comparativas y competitivas**.

En ese contexto, la **producción de información y conocimientos** que han alimentado y alimentan al programa, es una contribución significativa en sí misma, que además incrementa el potencial de éxito y alcance de los resultados previstos. A manera de ejemplo cabe mencionar la sistematización de la información derivada del Informe Defensorial: *Evaluación integral sobre el cumplimiento de las medidas de atención y protección a mujeres en situación de violencia, en el marco de la Ley N° 348*, realizada durante la presente gestión.

Cabe mencionar la suscripción de proyecto conjunto titulado “Vida sin Violencia” con UNITAS - Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social, en agosto de 2018, que apuesta por una integración y complementación de esfuerzos en prevención y fortalecimiento de la cadena de atención nacional y local. Tiene una duración de 3 años y define como contraparte responsable a la Comunidad de Derechos Humanos. Al igual que en el caso de la Coordinadora de la Mujer, la **aliada estratégica es una red, lo que se traduce potencialmente en procesos de mayor alcance, réplica y escalamiento**, aunque esto no siempre sucede dado que a menudo las secretarías o coordinaciones se constituyen y actúan como instituciones más que como articuladoras de redes.

En el campo de la prevención, cabe mencionar la **Campaña HeForShe**, que durante 2018 en particular adquirió un gran alcance, con notoriedad y amplia cobertura en los medios y redes sociales. HeForShe, que responde a una campaña global, es un movimiento solidario en favor de la igualdad de género desarrollado por ONU Mujeres para implicar a hombres y niños como defensores y agentes del cambio en la consecución de la igualdad de género y de los derechos de las mujeres. La campaña les anima a alzar la voz y a actuar contra las desigualdades a las que se enfrentan mujeres y niñas. Su particularidad

⁵⁹ A partir de 2019 se inicia el trabajo en el Sistema Integrado de Denuncia con el Ministerio de Gobierno.

radica, asimismo, en el **involucramiento de sectores y actores no tradicionalmente involucrados con la agenda de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres**, como son el sector privado y l@s artistas, con ONU Mujeres coordinando la articulación de esfuerzos y contribuciones.

Durante 2018 la Campaña alcanzó los siguientes logros y resultados principales:

CUADRO 10: CASO SECTOR PRIVADO (HEFORSHE) - LOGROS Y RESULTADOS

CASO	PRINCIPALES LOGROS Y RESULTADOS
Campaña HE FOR SHE	<ul style="list-style-type: none"> - La campaña movilizó a más de 100 mil personas por la igualdad de género y contra la violencia hacia las mujeres. - A través de actividades culturales y artísticas (HeForShe Arts Week Bolivia), se sumaron a la campaña 30 empresas e instituciones, 13 artistas, autoridades y representantes de la cooperación. - Más de 30 eventos llevados a cabo, entre exposiciones de arte, flash mob, conciertos, conversatorios, ferias y desfiles, permitieron articular a una amplia pluralidad de actores.

Más allá de los logros altamente visibilizados en los distintos medios masivos y redes sociales, la Campaña fue **criticada** por algunos sectores, incluidos actores gubernamentales y del SNU, por su sesgo **“urbano de clase media”** y su **“descontextualización”**. Asimismo, se observó el carácter puntual de las acciones, aunque desde la Fundación VIVA –una aliada estratégica que tiene el tema de la lucha contra la violencia de género entre sus prioridades– se constituyó una plataforma que vincule el accionar de los distintos actores de manera más continua y complementaria. En general y reconociendo el valor de esta campaña, es importante poder responder a las dudas sobre la real **contribución de este tipo de iniciativas a la reducción de la violencia de forma efectiva**, enfatizando que los recursos fueron contribuciones y aportes externos, y que es el tipo de acciones que moviliza a ciertos sectores y actores que usualmente se mantienen al margen de las acciones de ONU Mujeres.

En cuanto al área de **empoderamiento económico**, ONU Mujeres viene trabajando con el apoyo de la **cooperación italiana** y en tanto **co-ejecutora con el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP)**, en la asistencia técnica para establecer marcos legales, políticas públicas y programas que promuevan el empleo productivo y el trabajo decente para las mujeres en las áreas urbanas y rurales. La cooperación italiana tiene el compromiso de apoyar el trabajo de las agencias de SNU.

Durante los años 2014 y 2015 se realizó un trabajo conjunto con el MDPyEP para el diseño participativo del Plan de Acción de incorporación del enfoque de género en distintas áreas del Ministerio y el diseño de un Modelo de Gestión Inclusiva para Empresas Públicas.

Así, se ha implementado el proyecto de **Obtención e Implementación del Modelo de Gestión Inclusiva del Enfoque de Género para Empresas Públicas**, enfocándose en la generación de una herramienta operativa, práctica, para promover el enfoque de género en las empresas. El cuadro siguiente recupera los principales logros y resultados de dicha iniciativa:

CUADRO 11: CASO COOPERACIÓN INTERNACIONAL (ITALIA) - LOGROS Y RESULTADOS

CASO	PRINCIPALES LOGROS Y RESULTADOS
Obtención e implementación de Modelo de Gestión Inclusiva del Enfoque de Género para Empresas Públicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género. - Diagnóstico de género en cuatro empresas públicas (Lacteosbol, Emapa, EBA y Enatex). - Modelo y/o ruta crítica de la intervención para réplica en el sector público. - Plan de Acción para la incorporación del enfoque de género en el MDPyEP. - Generación de indicadores para el eje transversal de igualdad de género en la política de Responsabilidad Social Empresarial. - Plan piloto de implementación de la estrategia de responsabilidad social con transversal de género. - Sensibilización y capacitación en género para la implementación de un programa de entrenamiento para servidoras y servidores públicos del MDPyEP.

Como explica el documento “PRODUCTO 18 Modelo y/o ruta crítica de la intervención para réplica en el sector público”, el Modelo de Gestión planteado se basó en dos componentes:

ILUSTRACIÓN 7: MODELO DE GESTIÓN INCLUSIVA DEL ENFOQUE DE GÉNERO



Fuente: PRODUCTO 18 Modelo y/o ruta crítica de la intervención para réplica en el sector público.

La sistematización de la experiencia realizada el 2016 destaca que “uno de los elementos fundamentales que permitió la implementación del proyecto fue la voluntad política de la MAE, quien acompañó todo el proceso y facilitó su implementación. La lógica de trabajo participativa utilizada por dicha autoridad posibilitó un trabajo con muy buenos resultados.”

El trabajo con el Ministerio, que posteriormente se reenfocó hacia el “**Proyecto de Mejoramiento de la Calidad de Vida y Empoderamiento de las Mujeres del Norte Amazónico**”, enfrentó un cambio de autoridad, lo que significó demoras considerables en el establecimiento de nuevos acuerdos y, como se dijo, una puesta a prueba de las capacidades de incidencia y negociación de ONU Mujeres.

Cabe resaltar que trabajo hacia el empoderamiento económico se ha realizado en **coordinación con otras agencias del sistema (FAO, PMA y FIDA)**, así como los gobiernos departamentales, municipales y

organizaciones locales, para promover mayor acceso de las mujeres, especialmente rurales e indígenas, a los recursos y activos productivos para el potenciamiento de su rol productivo y económico.

En la nueva Nota Estratégica, ONU Mujeres prioriza también el tema de **cuidados**, una nueva agenda de alta relevancia y potencial. En ese marco, se rescata la siguiente cita extraída de las respuestas al CUESTIONARIOS, en tanto visibiliza el rol y potencial de ONU Mujeres como aliada estratégica:

“Valoración alta debido a que nuestra experiencia, en alianza con ONU Mujeres, ha tenido un impacto mayor al especificado en nuestro proyecto, las acciones han abierto posibilidades concretas de incidencia en el nivel nacional. Tal es el caso de la pronta conformación de la Plataforma Nacional por la Corresponsabilidad Social y Pública de los Cuidados que se realizará en La Paz el 4 de octubre, en coordinación con el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, CISTAC, la Coordinadora de la Mujer, We Effect y otras organizaciones de la Sociedad Civil” (CP).

HALLAZGO 9: En un contexto complejo, las alianzas estratégicas están contribuyendo al avance de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, aunque se requiere de mayores esfuerzos programáticos y un enfoque hacia la generación y uso de evidencia.

No es posible afirmar nada unívoco respecto a tendencias en relación a la situación de las mujeres y las brechas de género en Bolivia. Si bien existen áreas de mejora, existen situaciones de estancamiento e incluso aspectos en los cuales ha empeorado la realidad de las mujeres. Frente a ello, lo que sí es seguro es que se requieren propuestas y soluciones más articuladas, sistémicas, que integren cambios en distintos niveles; en otras palabras, si bien existe una Teoría de Cambio a nivel de UNW, se requiere avanzar hacia la construcción de una Teoría de Cambio multiactor, que articule las contribuciones de manera tal que vayan generando condiciones necesarias para la transformación social. La Estrategia de Género es un buen ejemplo de Teoría de Cambio que busca articular esfuerzos y contribuciones de distintas agencias. Por lo menos, a nivel del SNU, se necesita fortalecer el *common chapter* entre PNUD, UNFPA, UNICEF y ONU Mujeres.

Con relación al mandato de los ODS de **NO DEJAR A NADIE ATRÁS**, las alianzas de diversa índole – donantes, movimientos sociales, redes de organizaciones de mujeres y feministas, organizaciones de la sociedad civil e implementadoras– han permitido expandir el alcance directo e indirecto de ONU Mujeres a las mujeres en mayor desventaja, en particular las **indígenas y rurales**, pero también se han trabajado estrategias para apoyar y articular, desde una perspectiva de acciones afirmativas, empoderamiento y sororidad, como las mujeres funcionarias y autoridades en distintas instancias del Estado, que son víctimas de exclusión, discriminación y violencia en instituciones altamente patriarcales.

El proceso coordinado alrededor del UNDAF genera una oportunidad de alianza estratégica basada en la afinidad (el compromiso e interés en un mismo objetivo) y complementariedad a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El liderazgo de ONU Mujeres y la inclusión de un **resultado específico de igualdad de género en el UNDAF** es un gran logro sin precedentes en cuanto a **alianzas para incrementar los efectos o contribución** en materia de género, vinculado a las prioridades nacionales y la Agenda 2030. Muestra, además, el potencial rol de ONU Mujeres en la articulación de actores/as, la construcción de agendas compartidas multi-actor, así como la operacionalización técnica. Es más, la articulación del grupo técnico de género en torno al Resultado 4.2, y la vinculación de la Estrategia Coordinada de Género al UNDAF, generan una arquitectura estratégica favorable hacia un

enfoque sistémico, orientado a efectos e impacto, aun cuando a la fecha no se observen resultados contundentes.

“El grupo de género es de los más adelantados, pues es el espacio para trabajar de forma coordinada y se están generando propuestas más allá del grupo. La estrategia tiene fondos de Suecia y cada agencia aporta. La plataforma del grupo de género ayuda a trabajar de forma coordinada.” (SNU).

Sin embargo, como señala la sistematización de la primera fase del “Programa para la implementación del marco normativo y generación de políticas públicas con enfoque de género y derechos de las mujeres para la despatriarcalización”, que refleja una situación bastante generalizada, *“los proyectos se han estado ejecutando sin una visión conjunta de Programa, tampoco se han consolidado mecanismos de monitoreo y evaluación. Se debe dar un salto cualitativo en el monitoreo de cumplimiento de actividades a la identificación de los resultados y cambios generados a nivel de las cuatro dimensiones establecidas (personal, relacional, cultural, estructural) en el eje de participación política de la Nota Estratégica de ONU Mujeres.”* La necesidad de **avanzar hacia una visión programática más integral, sistémica y a su vez focalizada, y fortalecer la capacidad de monitorear y difundir evidencias sobre los cambios que se han generado o a los que se ha contribuido**, es un desafío pendiente.

Así, una de las observaciones compartidas por diversos actores/aliados, radica en el **foco en actividades y menos en procesos orientados a resultados e impacto** que articulen cambios a nivel individual, relacional, cultural e institucional. Esto refiere también a la necesidad de una visión **más holística y articulada** de todo el quehacer institucional. La Memoria de la gestión 2017, así como los logros y resultados incorporados en relación al anterior hallazgo, evidencian disparidad en niveles de presentación de “resultados”, que van desde actividades hasta productos y resultados a nivel de efecto. Sin duda existe necesidad de fortalecer las capacidades de **monitoreo y evaluación** –lo que tiene que ver con la existencia de un sistema, pero ante todo con la **calidad y regularidad de la información** con la que se alimenta, lo que a su vez puede implicar el fortalecimiento de capacidades e instalación de una cultura en las contrapartes–, **una gestión estratégica orientada a resultados, así como la capacidad de demostrar la contribución al cambio**. Existen empero una serie de factores que inciden negativamente en las posibilidades de avanzar hacia una gestión más estratégica, como la alta dependencia de financiamiento externo, la necesidad de movilizar recursos a través de proyectos de implementación, la complejidad del contexto, las necesidades *ad hoc*, la polarización de actores y la alta rotación funcionaria y de autoridades del gobierno.

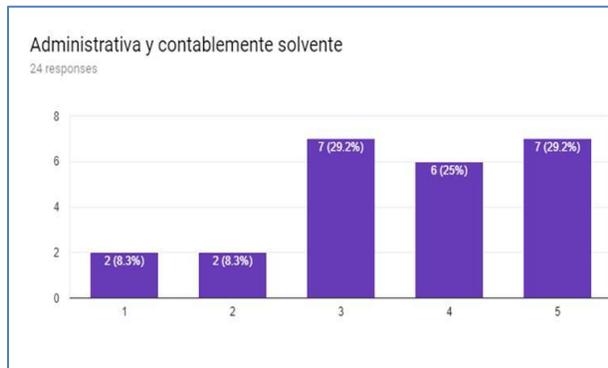
4.3. EFICIENCIA

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN: ¿Cómo la estructura organizativa, la asignación de recursos financieros y humanos, los sistemas y procesos internos de ONU Mujeres han facilitado o dificultado una implementación eficiente de las alianzas estratégicas? ¿En qué medida ONU Mujeres ha incidido en el SNU y con otras organizaciones, para minimizar duplicidades y maximizar sinergias?

HALLAZGO 10: Aunque existe margen de mejora, la eficiencia interna no ha significado un obstáculo para las alianzas estratégicas, pero ciertos factores externos han incidido negativamente produciendo demoras, discontinuidad de procesos y/o cancelación de acciones.

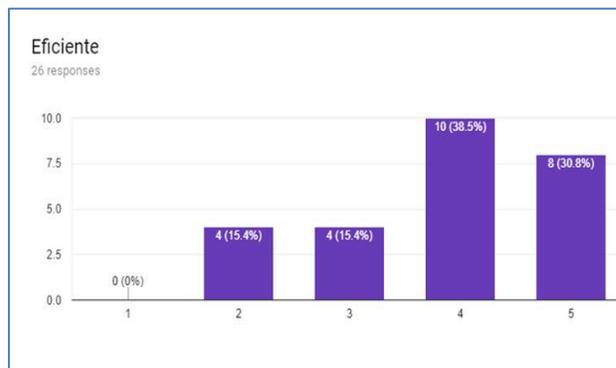
De acuerdo al sondeo, casi un 85% valoró la **eficiencia** de ONU Mujeres con calificaciones entre media y alta (3 y 5), siendo que un 78% la calificó entre 4 y 5. Resultados similares se han obtenido en cuanto a **solvencia administrativa y contable**, como se observa en las gráficas siguientes:

GRÁFICO 23: SOLVENCIA ADMINISTRATIVA



Fuente: Cuestionario.

GRÁFICO 24: EFICIENCIA



Fuente: Cuestionario.

Cabe mencionar que, en el caso de ONU Mujeres, la **predisposición y apoyo del equipo administrativo sobresalen**, pero los recursos humanos son, en general, **insuficientes** para responder a las necesidades y requerimientos tanto internos como externos, a lo que se suman **procedimientos administrativos y contables pesados**, derivados de la burocracia del SNU.

“Es un cuello de botella en los procesos por la cantidad de información que solicitan frente al poco personal que hay en la oficina nacional, eso ralentiza los procesos para la firma de convenios y acuerdos, así como la implementación” (UNW).

A nivel de equipo, la modalidad de **contratación vía contratos de consultoría** genera un **riesgo mayor de inestabilidad**, que impacta en la capacidad de respuesta eficiente y el ritmo de programas y proyectos. Del lado positivo, también genera oportunidad para mayor flexibilidad en las contrataciones hacia la obtención de los perfiles más adecuados.

Con relación al equipo, resalta la importancia de fortalecer una **cultura de coordinación y trabajo colaborativo**, que en línea con los modelos de trabajo y gestión actuales, potencie **la eficiencia**, así como la **calidad, relevancia y valor agregado de las respuestas**.

Cabe resaltar la existencia de un sistema de **gestión de riesgos**, que permite anticipar y minimizar situaciones negativas, y contribuye así a la eficiencia. Es importante que el enfoque de gestión de riesgos se integre en la gestión de alianzas, más aún en el contexto actual.

Pero el principal factor que afecta la eficiencia es de orden externo y tiene que ver con las alianzas con **instancias gubernamentales, sus capacidades limitadas, una no priorización del tema de género, burocracia y alta movilidad funcionaria**. Esto se agrava en el momento actual centrado en el proceso pre-electoral y disputas de índole política.

Específicamente con respecto a la eficiencia relacionada a las alianzas estratégicas, lo primero es el reconocimiento de que **una alianza es un recurso**, por lo que su gestión debe **maximizarse** en cuanto a su relación **costo-beneficio**. Una mayor claridad en cuanto a **criterios de selección de aliadas**

estratégicas, en particular en el caso de implementadoras, coadyuvaría en esa dirección, así como la gestión de riesgos asociados con las alianzas. Asimismo, la mayor eficiencia de una alianza está en el nivel catalítico, aun cuando se reconoce el valor de otro tipo de alianzas que pueden ser funcionales a cierto objetivo o coyuntura.

Algunas críticas refirieron a que ONU Mujeres “**no siempre es estratégica en sus alianzas**”: en algunos casos duplica esfuerzos, se enfoca en actividades puntuales y no fortalece la articulación entre contrapartes. Aunque no es la tendencia general, si es una razón más para fortalecer la claridad conceptual y metodológica en la elección, construcción, gestión y evaluación de alianzas estratégicas.

4.4. DERECHOS HUMANOS E IGUALDAD DE GÉNERO

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN: ¿En qué medida la estrategia de alianzas de ONU Mujeres en Bolivia contempla la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (basado en las normas internacionales de derechos humanos) y la agenda 2030? ¿En qué medida la estrategia de alianzas de ONU Mujeres en Bolivia contempla las causas subyacentes de la desigualdad de género? ¿En qué medida se contemplan otros enfoques particularmente relevantes al contexto, como el enfoque de pertinencia cultural e interculturalidad?

HALLAZGO 11: Si bien es posible señalar que, en general, las estrategias de alianza se adhieren al marco de principios de derechos humanos e igualdad de género de ONU Mujeres, existe necesidad de fortalecer los mecanismos de coherencia y operacionalización.

Como se ha señalado, **no existe como tal una “estrategia de alianzas”** de ONU Mujeres Bolivia; lo que existen son diversos abordajes y mecanismos en el marco de la Nota Estratégica y los programas y proyectos de cada área. Estos varían en cuanto al grado de elaboración de su lógica estratégica y supuestos, son más o menos explícitas, y con distinto grado de apropiación institucional.

Esta **diversidad** también se expresa en el **grado de aplicación transversal de los enfoques de género y derechos humanos, además de pertinencia cultural e interculturalidad** (y generacional, personas con discapacidad, orientación sexual, etc.) en la construcción y gestión de las alianzas, en tanto **participación/inclusión de diversos actores, gestión de las relaciones desiguales de poder, acceso y control sobre recursos y beneficios, y gobernanza.**

En un contexto de desigualdades, tensiones y rupturas, por un lado, resulta evidente la necesidad de **definiciones operacionales** sobre cómo se traducirán estos enfoques o principios en la construcción y gestión de las alianzas, **estandarizando ciertos criterios y condiciones.** A manera de ejemplo, los distintos mecanismos de acuerdo (memorándum, convenios etc.) en general no contienen cláusulas referidas al marco ético y de principios a los que deben adscribirse las partes. Es importante desarrollar y promover desde ONU Mujeres un marco de principios que guíe la construcción y gestión de las alianzas, y sea parte también de su evaluación. A su vez, es innegable la necesidad de **flexibilidad y capacidad de adaptación** del marco de principios a situaciones y coyunturas no sólo diversas sino complejas. Esto debe ser parte de un marco estratégico y metodológico para la construcción y gestión de alianzas estratégicas.

En particular, el **contexto de diversidad y desigualdades étnico-culturales** del país, amerita una particular atención **no sólo a la relevancia cultural** de las iniciativas promovidas en alianza, sino a las **relaciones interculturales** que hacen a la construcción y puesta en marcha de alianzas estratégicas. En otras palabras, esto conlleva el reto de **traducir el vínculo entre despatriarcalización y descolonización a un marco de definición y operacionalización de las alianzas estratégicas** que, a partir de la construcción conjunta con el Estado y la sociedad civil, debe integrarse conceptual y operativamente en una estrategia de alianzas. Entre otros aspectos que hacen a las relaciones interculturales están el diálogo horizontal y democrático; el reconocimiento de la legitimidad del otro y su valoración; la capacidad de auto-crítica y reflexión de cada parte; la predisposición al interaprendizaje y la voluntad de cambio y mejora como resultado de este intercambio.

Con relación a la calidad de las alianzas y la importancia de la coherencia y consistencia, en el caso específico de la campaña HeforShe, un tema que surgió fue el de la **legitimidad de los/as actores (campeones) para ser voceros/as** por la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, más allá de su predisposición a participar y contribuir con recursos. No se trata de casos específicos, sino de una sugerencia que deriva de la importancia de prever mecanismos que minimicen los riesgos, en particular considerando que el objeto de la campaña, la violencia de género, tiene que ver con la vida privada.

4.5. SOSTENIBILIDAD

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN: ¿En qué medida las alianzas estratégicas establecidas son sostenibles? ¿En qué medida las alianzas estratégicas establecidas han contribuido a fortalecer las capacidades de las instituciones y de los socios? ¿Cuál es la importancia y viabilidad de las alianzas estratégicas en el reposicionamiento, fortalecimiento, de ONU Mujeres a futuro, en el contexto país y de Reforma del SNU?

HALLAZGO 12: El contexto nacional, la coyuntura electoral, el contexto de la Reforma del SNU, así como los cambios venideros en el liderazgo de ONU Mujeres, son factores influyentes respecto a la sostenibilidad de los procesos y resultados alcanzados desde las alianzas estratégicas.

ONU Mujeres cuenta con un número importante de **alianzas que se han mantenido a mediano plazo**, incluyendo alianzas con organizaciones de la sociedad civil (ej. Coordinadora de la Mujer, ACOBOL) internacionales (ej. Helvetas, Swisscontact), pero asimismo con instancias públicas como el Órgano Judicial, la FELCV y el programa Acceso, organismos internacionales (ej. FIDA) y otras que ante todo se perfilan hacia adelante como es el caso de la Fundación VIVA vinculada al sector privado. En la mayoría de los casos es posible afirmar que se han **fortalecido capacidades**, en varios casos a nivel organizacional/institucional, pero en otros ante todo a nivel personal, generando en perspectiva de sostenibilidad un grupo de actores/as de cambio que incidirán a favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres donde se encuentren trabajando, y también en otros ámbitos.

Sin embargo, el caso del TSE y la salida de su presidenta, quien fue clave en la construcción y resultados de la alianza a partir de un *Memorandum de Entendimiento*, muestra la **vulnerabilidad de las alianzas e incluso de sus resultados “institucionalizados” frente a cambios de índole política**, situación que puede preverse se agravará en los dos años venideros. Otro ejemplo sobre la influencia de los cambios políticos

y administrativos refiere a la alianza estratégica muy fructífera que se construyó con el gabinete femenino cuando eran el 50% y ahora son menos del 20%. A la vulnerabilidad política se añade como amenaza a la sostenibilidad de los logros y resultados alcanzados, el **fortalecimiento de grupos antiderechos**, que se insertan e inciden en todos los niveles y sectores de la estructura estatal, pero asimismo en organizaciones sociales y otras incluso reconocidas por ser de vanguardia en la defensa de los derechos. Cabe mencionar que ONU Mujeres cuenta con un sistema de **identificación y gestión de riesgos**, que al permitir anticipar riesgos y gestionarlos oportunamente, también incrementa el potencial de sostenibilidad.

En todo caso, un enfoque hacia alianzas que se orientan hacia **instalar capacidades, generar y/o fortalecer institucionalidad**, a su vez que **institucionalizar** normas, políticas, herramientas, es el más adecuado, sin que ello signifique necesariamente que la sostenibilidad esté garantizada, pero incrementan las posibilidades de supervivencia a los cambios políticos y administrativos, así como otras amenazas del entorno. A manera de ejemplos, es el caso de la Política de Género del Órgano Judicial, el Observatorio de Paridad de Género y la herramienta para incorporar el enfoque de género en las empresas. La experiencia alrededor de la construcción de la **Agenda Legislativa** de las Mujeres también evidencia una buena práctica hacia una mayor sostenibilidad como forma de articulación de actoras diversas e incluso de oposición, en torno a objetivos comunes.

Por otro lado, el **trabajo con redes** (ej. Coordinadora de la Mujer, UNITAS), **puede incrementar el potencial de sostenibilidad en términos de ampliación del alcance, apropiación, réplica**, pero siempre que la alianza con la red no se limite a un accionar con su secretaría o instancia de coordinación, sino logre la llegada y el involucramiento activo de las afiliadas. Esta idea se expande a la sostenibilidad asociada a la **réplica** y el **escalamiento**, que deberían ser parte intrínseca de todo el accionar de ONU Mujeres. Tiene que ver con la circulación de información – algo que se ha mencionado es débil en el Grupo de Resultados 4.2 -, el acceso a oportunidades, la participación y co-creación.

En perspectiva de distintas contrapartes, para que las **alianzas sean exitosas y sostenibles**, es necesario: a) **delegar el protagonismo** a las contrapartes; b) desarrollar propuestas de **advocacy** sólidas, basadas en conocimiento y evidencia; c) **desarrollar conocimiento con las aliadas**; d) **dar continuidad a procesos**. El tema del acceso a financiamiento y/o contribución económica sin duda influye determinadamente sobre la vigencia y supervivencia de las alianzas, más en un contexto de crecientes restricciones en el acceso a fondos.

Uno de los temas clave a empujar es el de comunicación, que tiene que estar vinculado con recursos en los proyectos vinculados a la sistematización, difusión de datos, hacia la gestión del conocimiento.

Es importante tener en cuenta que:

“los temas de sostenibilidad van a estar vinculados a la Reforma del sistema, los donantes puede que ya no estén en Bolivia los próximos años.” (UNW)

En ese marco, es fundamental tener en cuenta que la sostenibilidad tiene mucho que ver con la **legalidad**, pero sus bases más profundas radican en la **legitimidad**. Esto implica que sobre la base de su legitimidad, sumada a su marca y la relevancia de su presencia, ONU MUJERES puede ampliar el potencial de sostenibilidad de su institucionalidad, su quehacer, sus logros y resultados.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las 10 recomendaciones que se presentan a continuación se organizan alrededor de 3 grandes conclusiones y se desarrollan desde el enfoque de alianzas estratégicas, entendido como un concepto abarcador que otorga al trabajo colaborativo y de creación conjunta un alto potencial estratégico.

Es importante resaltar que la construcción de alianzas es un proceso, que se da en un contexto específico y bajo condiciones dadas, que pueden ser más o menos favorables. En el caso de ONU Mujeres Bolivia, se ha iniciado con la construcción de alianzas en torno a la gestión programática y de la Nota Estratégica. En ese marco, es posible lograr avances y realizar mejoras en el corto, mediano y largo plazo, dependiendo de la situación del entorno, las fortalezas institucionales y la disponibilidad de recursos.

CONCLUSIÓN 1:

La razón de ser de ONU Mujeres, así como la misma institucionalidad y la “marca”, son reconocidas ampliamente por los diversos sectores, como fundamentales para avanzar hacia la igualdad de género y los derechos de las mujeres, más aún en el contexto de politización, polarización e incremento de posicionamientos fundamentalistas. Empero, existen factores como la limitada disponibilidad de recursos financieros y técnicos, el limitado alcance más allá del eje central o incluso de La Paz, y un trabajo poco articulado intersectorialmente, que restringen el potencial y alcance de las acciones de ONU Mujeres. Por otro lado, la presencia del mandato de género en otras agencias del SNU, la existencia de una Estrategia Coordinada de Género y el Grupo de Resultados 4.2 del UNDAF, así como la Reforma del Sistema, implican nuevas oportunidades y desafíos en relación al rol de coordinación y liderazgo de ONU Mujeres al interior del SNU en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

R1: Desarrollar una estrategia de fortalecimiento institucional para potenciar el valor añadido, la imagen y el posicionamiento de ONU Mujeres como aliada estratégica.	Prioridad 1	Oficina País
--	--------------------	---------------------

Desde su creación, ONU Mujeres ha avanzado sustancialmente en su propuesta estratégica y programática, y en ese marco ha articulado y gestionado diversas alianzas, logrando ser ampliamente reconocida como socia estratégica. No obstante, se encuentra ahora en un momento en el que requiere dar un salto cualitativo hacia una siguiente etapa de madurez. Desde allí, se identifican las siguientes acciones prioritarias asociadas a esta recomendación:

Hacia adentro:

- Fortalecer una gestión programática integral, propositiva y orientada a resultados.
- Impulsar una gestión basada en evidencia y transparencia, a partir del fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación, la gestión de la información, así como de rendición de cuentas.
- Desarrollar una estrategia de movilización de recursos que contemple, entre otros elementos, el restablecimiento del diálogo con la cooperación sueca.
- Fortalecer el marco estratégico desde la focalización, la innovación y la recuperación y análisis de la memoria histórica de la institución (implica procesos de sistematización, pero asimismo de decisión

estratégica respecto a temas y productos que se han trabajado en el pasado y que se han discontinuado –ej. presupuestos sensibles al género), tomando en cuenta el contexto actual.

Hacia fuera:

- Revitalizar y potenciar el rol estratégico del Grupo Asesor de la Sociedad Civil⁶⁰.
- Retomar el liderazgo de la Estrategia Coordinada de Género en el marco del grupo de resultados 4.2 del UNDAF, solicitando el manejo de los recursos disponibles.
- Fortalecer la Estrategia Coordinada de Género desde una orientación a resultados derivados de la acción colaborativa y complementaria (no sumativa) de las agencias.

R2: Fortalecer las competencias estratégicas y colaborativas del equipo.	Prioridad 1	Oficina País
---	--------------------	---------------------

Implementar un enfoque de alianzas estratégicas al interior del equipo, fortaleciendo competencias clave como la escucha activa, el trabajo colaborativo, la resolución de conflictos, la innovación y la negociación, generando así un ambiente favorable para potenciar un enfoque programático, articulado, coherente y consistente.

R3: Desarrollar un taller de análisis y planificación estratégica para la gestión 2019.	Prioridad 1	Oficina País
--	--------------------	---------------------

Desarrollar un taller de planificación estratégica, en el que a partir de un análisis de contexto, la revisión de la Teoría de Cambio de la Nota Estratégica, la construcción y análisis de posibles escenarios alrededor del proceso electoral, así como la revisión de las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación, se perfile el plan de trabajo anual.

R4: A partir de lo planteado en la Nota Estratégica y el plan de trabajo anual, potenciar la articulación del trabajo nacional con el subnacional, la focalización, la interseccionalidad y la innovación.	Prioridad 2	Oficina País & Oficina Regional
---	--------------------	--

En el marco del taller de planificación, y desde el enfoque de alianzas, analizar las posibilidades y el potencial para fortalecer la vinculación del trabajo a nivel nacional con el nivel subnacional, la focalización estratégica, la interseccionalidad y las capacidades de innovación a nivel de enfoques, metodologías y áreas prioritarias, con el objetivo de definir estrategias y acciones específicas para avanzar en esta dirección.

R5: En el marco de la Reforma del SNU, reforzar el diálogo con la Oficina Regional, fortalecer la comunicación y el trabajo colaborativo con otras agencias del SNU, reforzando el trabajo interagencial, además de dinamizar el intercambio Sur-Sur hacia la gestión de conocimientos.	Prioridad 2	Oficina País & Oficina Regional
--	--------------------	--

⁶⁰ Esta acción podría considerarse interna, pero se coloca aquí en tanto que implica actores/as externos.

ONU Mujeres Bolivia puede fortalecerse y potenciar su valor agregado desde un enfoque de alianzas estratégicas aplicado hacia la oficina regional y otras oficinas de ONU Mujeres, en particular en la región y otras regiones del Sur Global con las que se pueden intercambiar experiencias y conocimientos, fomentar procesos de interaprendizaje y desarrollar propuestas colaborativas. Lo dicho es extensivo para el trabajo a nivel interagencial al interior del SNU, que también requiere de mejoras en la comunicación, la articulación y el trabajo colaborativo así como del aprendizaje entre agencias para un abordaje efectivo hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

CONCLUSIÓN 2:

A pesar de que la coordinación, articulación y diálogo son altamente valorados, en un contexto electoral de alta politización y polarización, será difícil trabajar en estos roles más políticos (en el sentido amplio) y lograr resultados. La estrategia de fortalecimiento a nivel programático deberá tomarlo en cuenta y si bien está la oportunidad de continuar con el Estado y la sociedad civil en la construcción de la agenda de despatriarcalización y la democracia paritaria (desde la promoción de espacios de diálogo hasta la vigilancia a la implementación de la norma), se recomienda ampliar y complementar con áreas, roles y propuestas que no sean de tanta exposición y dependencia del ambiente político, y más bien puedan crear una especie de válvula de escape hacia temas que generen interés, alcancen a una diversidad de actores y propicien el diálogo desde un espíritu abierto y colaborativo.

<p>R6: Fortalecer las alianzas estratégicas con la academia y el sector privado, en la perspectiva de articular acciones que agreguen valor, movilicen recursos y generen innovaciones en particular en relación al empoderamiento económico y la gestión de conocimientos y evidencia.</p>	<p>Prioridad 2</p>	<p>Oficina País & Oficina Regional</p>
--	---------------------------	---

Por un lado, se plantea el involucramiento del sector privado y la academia para fortalecer el trabajo de ONU Mujeres desde una visión más programática, innovadora y de articulación de actores y alianzas estratégicas. Generar propuestas en temas innovadores y de alta relevancia como los cuidados (avanzar en la Plataforma Nacional del Cuidado), derechos laborales (brecha salarial), género y formas modernas de explotación (ej. industria textil), migración, nuevas tecnologías, etc.

Por otro lado, en alianza con la academia se sugiere potenciar la generación y gestión de conocimientos, desarrollando investigaciones estratégicas, propuestas de políticas públicas basadas en evidencia, y expandir el alcance hacia el área de evaluación en el marco de los ODS (ej. impulsar el Informe Voluntario Nacional con enfoque de género en alianza con la Asamblea), aprovechando experiencias interesantes de ONU Mujeres en otros países (ej. Colombia) en materia de evaluación.

<p>R7: Desarrollar un foro de partidos políticos sobre las propuestas en materia de género, empoderamiento y derechos de las mujeres, además de vigilancia al proceso electoral en materia de participación política de las mujeres.</p>	<p>Prioridad 2</p>	<p>Oficina País</p>
---	---------------------------	----------------------------

Dada la coyuntura electoral de este año, y considerando además que existen candidatos muy cercanos a corrientes conservadoras e incluso grupos anti-derechos, resulta de particular relevancia desarrollar un foro sobre las propuestas de los partidos hacia la igualdad de género, el empoderamiento y los derechos de las mujeres. Asimismo, sería clave promover una especie de “observatorio electoral” coyuntural, en alianza con organizaciones de la sociedad civil, para la generación y análisis de información electoral, el monitoreo al cumplimiento de la normativa, así como el desarrollo de mesas de diálogo, análisis político y abogacía.

R8: Incorporar temas vinculados a agendas nacionales, temas priorizados en función al contexto cambiante, así como a nuevas agendas globales y regionales.	Prioridad 2	Oficina País & Oficina Regional
---	--------------------	--

Es importante que ONU Mujeres vaya abriéndose a temas emergentes, desarrollando conocimientos, así como participando e incidiendo en espacios relevantes desde la mirada de género. En ese entendido, existen temas que se van tornando prioritarios en relación a la igualdad de género y que tienen que ver con las dificultades crecientes en el contexto, relacionadas con el aumento de ciudades intermedias (con las demandas por servicios que conlleva), procesos crecientes de urbanización asociada a una mayor presencia indígena en las ciudades. A nivel global y regional, también deben considerarse, de forma urgente, los temas relacionados con el cambio climático, el uso de energías renovables, el acceso a la tecnología y la presencia ascendente de posiciones fundamentalistas antiderechos.

R9: Desarrollar una metodología de transversalización de un enfoque de “no dejar a nadie atrás” que se articule a partir de dos ejes: la diversidad entre mujeres y las desigualdades desde un enfoque interseccional, en el marco de la despatriarcalización y descolonización.	Prioridad 3	Oficina País & Oficina Regional
---	--------------------	--

La metodología deberá incluir un marco conceptual de referencia y un marco operativo, así como indicadores de monitoreo y evaluación. Puede constituirse en una herramienta interesante a transferir a las otras agencias del SNU y podría en ese marco validarse en el Grupo de Resultados 4.2 y aplicarse en la Estrategia Coordinada de Género.

CONCLUSIÓN 3:

Los estudios de caso, así como otras alianzas analizadas en el marco de esta evaluación, evidencian la existencia de distintos tipos, contenidos, dinámicas y grado de sostenibilidad de las alianzas, mostrando que alianzas no consideradas estratégicas en un sentido estricto, en un momento pueden tener un impacto estratégico, y a la inversa, que alianzas consideradas estratégicas pueden perder su potencial e incluso su razón de ser.

Así, entre las muchas reflexiones y aspectos a considerar, el caso con el TSE es crítico en cuanto a sostenibilidad, mostrando que los cambios en el sector público en particular, pueden ser bastante radicales e implicar incluso retrocesos. El caso del proyecto con la cooperación suiza es interesante para analizar los supuestos y expectativas no siempre coincidentes sobre la definición y el rol de una “aliada

estratégica”, así como desafíos pendientes –conceptuales, de cultura organizacional, procedimentales y de herramientas– en la construcción de iniciativas conjuntas con otras agencias del SNU. El proyecto con el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, apoyado por la cooperación italiana, evidencia la importancia de continuar el proceso de construcción de un marco de despatriarcalización con el Estado, así como contar con capacidades de negociación en la construcción y gestión de alianzas. La coordinación del UNDAF presenta una serie de buenas prácticas y resultados de alto valor, al mismo tiempo que alerta sobre la importancia y los retos que implica el mantener un involucramiento de los tomadores de decisión a lo largo de todo el proceso, más allá de la aprobación del UNDAF. Asimismo, queda clara la importancia del liderazgo, el seguimiento y la dinamización permanentes. Finalmente, la Campaña HeforShe es un excelente ejemplo de movilización de actores y recursos no tradicionales, y señala también la importancia de articular esfuerzos coyunturales a iniciativas de mediano o largo plazo.

Así, las distintas experiencias de construcción y gestión de alianzas estratégicas han generado aprendizajes y buenas prácticas, así como resultados variados. Una mirada a la luz de los “niveles” e “indicadores” de resultados de alianzas estratégicas propuestos en el informe global permite ver que se ha logrado “un poco casi de todo”, con diversos grados de sostenibilidad (tema crítico en el contexto). También permite evidenciar que los “indicadores” o resultados propuestos en la evaluación global, requieren revisarse, adecuarse y complementarse en función al contexto; a manera de ejemplo, en Bolivia el establecimiento de normas y políticas no sería un indicador de un resultado “avanzado” sino “bueno”, considerando la brecha entre la existencia de normas y políticas y su efectiva implementación. En consecuencia, la evaluación ha mostrado, en definitiva, la necesidad de una estrategia de construcción y gestión de alianzas, que incluya un marco de principios, un paquete de herramientas y un set de indicadores que apunten a “profesionalizar”, cualificar y potenciar las alianzas estratégicas como eje dinamizador, de mayor enfoque y forma de trabajo de ONU Mujeres. En ese marco, la definición de características interrelacionadas de una alianza estratégica, planteada en la evaluación global, es un marco de partida muy interesante, así como lo es la operacionalización de distintos niveles e “indicadores” de resultados de alianzas estratégicas.

<p>R10: A partir de una evaluación de todas las alianzas en curso, desarrollar un marco conceptual, estratégico y operacional amplio e integral, para la construcción y gestión de alianzas, que incluya principios, herramientas de implementación e indicadores, y que permita estandarizar, cualificar y profesionalizar el enfoque hacia alianzas y maximizar su potencial estratégico.</p>	<p>Prioridad 1</p>	<p>Oficina País</p>
--	---------------------------	----------------------------

Las acciones principales que implica esta recomendación son:

- Evaluar las distintas alianzas en curso a partir de una serie de criterios que permitan analizar su vigencia y relevancia, su potencial y también los riesgos que implican, para en función de ello tomar decisiones estratégicas, anticiparse a situaciones y escenarios posibles.
- Validar y adaptar la propuesta conceptual y metodológica sobre alianzas de la evaluación global.
- Desarrollar herramientas para la construcción y gestión de alianzas estratégicas (incluyendo el monitoreo regular), de manera participativa con el equipo.

- Sistematizar experiencias desarrolladas que buscaron articular mujeres diversas, e incluso con posiciones opuestas, en torno a un objetivo común.
- A partir de lo anterior, desarrollar una metodología y herramientas para la construcción y gestión de alianzas entre mujeres diversas hacia la despatriarcalización, en tanto apuesta estratégica de valor en un contexto de alta politización y polarización.
- Potenciar las alianzas con redes (de sociedad civil y privadas), como estrategia para expandir el alcance, llegar a niveles subnacionales, lograr una mayor sostenibilidad desde la apropiación, réplica y escalamiento, y al mismo tiempo alimentar la visión y propuestas de ONU Mujeres desde necesidades, perspectivas y experiencias de otros contextos.
- Desarrollar un marco de relacionamiento y fortalecer el trabajo en gestión de conocimientos con la oficina regional y otras oficinas de ONU Mujeres, en vinculación con la estrategia global de gestión de conocimientos y el trabajo regional que en ello se viene desarrollando.



BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

6. BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS

6.1. ¿Qué modalidad de alianza estratégica funciona mejor?

Desde la perspectiva de la evaluación, las distintas modalidades de alianza estratégica –**convocatoria, implementación, enlace y marco** (ver capítulo sobre Alianzas)– son más bien complementarias y deberían organizarse a partir de una Estrategia de Construcción y Gestión de Alianzas. Las distintas modalidades responden a distintas finalidades, ninguna funciona *per se* mejor que otras. La evaluación ha ilustrado que en todos los casos existen buenas prácticas con resultados. Asimismo, pueden coexistir de manera simultánea o secuencial en una misma iniciativa.

Por el contexto y la alta dependencia de financiamiento de la cooperación, es importante mencionar que **muchas de las alianzas son de implementación y se tejen alrededor de proyectos**. En lo positivo, esto conlleva una dinámica constante que alimenta el trabajo colaborativo desde la práctica concreta y va construyendo los engranajes entre las partes; muchas veces son **alianzas que se tejen en esencia alrededor del financiamiento** y son muy vulnerables al mismo, lo que a su vez determina que colaboración y competencia estén disputando frecuentemente entre sí. El financiamiento como factor crítico hace también que el marco de principios y otros aspectos que refieren a la calidad de las alianzas y relaciones, sean más vulnerables a ponerse en segundo lugar.

Es importante destacar que bajo un mismo principio de “trabajo en alianza”, cada una de las modalidades implica distintos roles, capacidades y valor agregado para ONU Mujeres. Así, la capacidad de **convocatoria** implica por ejemplo liderazgo, legitimidad y facilitación; la **implementación** refiere más a capacidades técnicas y solvencia temática; un **enlace** alude de manera similar a una convocatoria a liderazgo, legitimidad y facilitación, pero además a seguimiento, motivación y gestión. Finalmente, una alianza tipo **marco**, que podría equipararse al Grupo de Resultados 4.2 y, asimismo, a la Estrategia Coordinada de Género, requiere de información, comunicación, gestión de conocimientos, recursos, compromiso, etc., además de las capacidades y competencias mencionadas anteriormente. Cualquiera de las modalidades supone competencias estratégicas, que tienen que ver con la capacidad de visualizar el rol y potencial de la alianza, una orientación a resultados y la construcción permanente de la confianza y el reconocimiento del valor de cada una de las partes que conforman la alianza.

Todo lo anterior debe traducirse finalmente en: a) una estrategia de construcción y gestión de alianzas estratégicas, incluyendo un marco de principios; b) un liderazgo enfocado en la construcción y gestión de alianzas estratégicas; c) competencias y una cultura de trabajo en equipo, que refleje una forma de trabajo colaborativa. Todo ello teniendo en cuenta que la construcción y la gestión de alianzas son procesos dinámicos y en contextos y coyunturas complejas y cambiantes.

6.2. Innovaciones

En su forma y alcance, la Campaña HeforShe del año 2018 puede identificarse como innovadora porque logró llegar y movilizar a una serie de actores/as “no tradicionales”, del sector privado y artístico-cultural, no involucrados/as activamente en la búsqueda de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres de manera habitual. Es una iniciativa que lleva a ONU Mujeres a “salir de su zona de

confort” y, a su vez, mueve a diversos/as actores a salir de la suya y sumarse a una Campaña diferente y fuera de su ámbito tradicional de actuación. Es novedosa también su forma de movilizar y articular recursos que se materializaron, en general, a través de aportes y contribuciones directas y en especie, y no a través de financiamiento directo a ONU Mujeres.

En términos de innovaciones, empero, el principal desafío y a la vez oportunidad parecería referirse a cómo aprovechar el potencial de las alianzas para generar procesos creativos, de colaboración y creación conjunta, que deriven en **innovaciones sociales con nuevas respuestas y abordajes a los problemas y situaciones** de desigualdad de género y vulneración de los derechos de las mujeres que contempla el mandato de ONU Mujeres. Es decir, cómo las alianzas son un vehículo para generar innovaciones, que redunden en mayor pertinencia o relevancia (ej. mujeres jóvenes en situación de desventaja y vulnerabilidad social), mayor efectividad y mejoras en el desempeño y la sostenibilidad.

6.3. Buenas prácticas

Entre las **buenas prácticas** a destacar figuran la **ampliación** de las alianzas estratégicas a **actores no tradicionales** –tanto en términos de involucrados/as como de destinatarios/as–, así como aquellas con un foco **más programático** y con un **mayor potencial de institucionalización y sostenibilidad**. Asimismo, la incursión en **nuevas formas de construir alianzas y movilizar recursos**, desde la contribución de distintos actores hacia un objetivo común, es una buena práctica que genera oportunidades más allá del financiamiento tradicional, y amplía las posibilidades de involucramiento en particular para el sector privado.

La construcción de **programas y proyectos conjuntos** con otras agencias del SNU (ej., proyecto con UNFPA financiado por COSUDE) es asimismo una estrategia de alto potencial estratégico, que cobrará más y más valor en el contexto de la Reforma del SNU. Sin embargo, su potencial aún debe fortalecerse en relación a una cultura de trabajo colaborativo y de complementación, la construcción de marcos conceptuales y enfoques coherentes y consistentes, así como la estandarización de procedimientos, sistemas y herramientas de carácter normativo y operacional. La Reforma del SNU podría crear un contexto favorable para avanzar en esa dirección.

El desarrollo de **metodologías y herramientas de transversalización** es una buena práctica en tanto posibilidades de institucionalización, réplica y escalamiento. Esto incluye, a manera de ejemplo, el trabajo con el MDPyEP para transversalizar género en las empresas públicas, así como el programa de inducción del personal, que se ha replicado con el nuevo personal de la policía.

6.4. Lecciones aprendidas

Marco conceptual y tipos de alianzas

- No toda relación entre pares es una “alianza estratégica”; la diferencia puede ser muy sutil pero clave de identificar. Asimismo, el concepto de “pares” contiene una serie de otras definiciones y relaciones, algunas de las cuales podrían cuestionarse en términos de un aliado estratégico: implementadora/ejecutora, socia, mandataria, coparte, aliada, beneficiaria, intermediaria...

- El grado de profundidad e impacto varía entre las alianzas e, incluso, puede cambiar en una misma alianza, siendo que se trata de relaciones que evolucionan en contextos también dinámicos. Sí es importante tener en cuenta que una alianza puede ser o volverse incluso perjudicial, en tanto puede por ejemplo tener un impacto negativo sobre la predisposición de otros aliados clave de aliarse. En un contexto altamente fragmentado y polarizado, éste no es un dato menor.
- Existe un sesgo hacia las alianzas basadas en la afinidad, pero otro tipo de alianzas como las basadas en la complementariedad, pueden tener incluso un mayor potencial estratégico. Esto implica apertura, escucha, salir de la zona de confort y de los denominados “aliados naturales”, así como una visión altamente estratégica sobre las alianzas, entendiendo a su vez la existencia de distintas formas, contenidos y niveles de alianzas, algunas muy pragmáticas y otras catalíticas. Desde otro ángulo, supuestas afinidades pueden encubrir diferencias sutiles pero sustantivas respecto a ciertos temas, enfoques, prioridades. El diálogo es fundamental en la construcción de una alianza, no basarse en supuestos sino en posiciones e intereses explícitos: alianzas basadas en evidencia.

Condiciones y relaciones

- Los liderazgos personales son importantes y siempre pondrán su sello a las alianzas, pero las alianzas no pueden depender de las personas.
- Asimismo, en un contexto complejo de desigualdades, es fundamental tomar en cuenta las relaciones de poder y la necesidad de gestionar la diversidad y las desigualdades en múltiples sentidos y niveles. El respeto y relacionamiento horizontal de los pares involucrados en una relación es fundamental, y ello tiene que ver con legitimidad y reconocimiento de que las contribuciones aun siendo distintas, son iguales en valor.
- Por otro lado, considerando el contexto particular boliviano, es fundamental tener en cuenta la relevancia cultural y el diálogo intercultural, lo que a su vez implica la construcción de relaciones horizontales, capacidad autocrítica y reflexiva, así como lenguaje compartido, empezando por una comprensión conjunta de lo que es una alianza estratégica y las expectativas subyacentes.
- En un contexto de debilidad del Estado y creciente escasez de recursos de la cooperación internacional, el tema del financiamiento incide de manera determinante y a veces trastoca las relaciones entre pares y los objetivos estratégicos. Es decir, la necesidad de acceso a recursos puede significar flexibilidad y la necesidad de moverse entre el ideal y lo que realmente es posible.

Estrategia y metodología

- Trabajar rigurosamente desde un enfoque de alianzas estratégicas implica competencias, criterios, metodología y herramientas para elegir pares, construir la alianza, gestionarla y evaluarla. En general, es importante estandarizar y cualificar (profesionalizar) la construcción y gestión de alianzas, para garantizar un enfoque más institucional que personal; para ello es importante contar con un marco estratégico y conceptual definidos, un marco de principios y herramientas de operacionalización.

- Los factores de éxito identificados en la evaluación global, i) sensibilidad, empatía y liderazgo; ii) visión y compromiso a largo plazo compartidos; iii) inclusión, transparencia, confianza y rendición de cuentas mutua, aplican y se reafirman como tales. Sí es importante desarrollar un marco descriptivo para cada uno de estos factores, con el objetivo de contar con una comprensión compartida de lo que cada uno significa, o cuáles serían sus indicadores. El monitoreo y gestión de alianzas debe incluir la observación y la generación de alertas tempranas en relación a estos factores.
- Además, es fundamental contar con un marco de principios para las alianzas estratégicas: ser par no necesariamente o de manera automática implica compartir un marco ético y de principios, un compromiso personal y/o institucional explícito con la igualdad de género, los derechos, la no violencia.
- La coherencia y consistencia en el enfoque de alianzas estratégicas es fundamental y contribuye a fortalecer la legitimidad y credibilidad hacia fuera, creando además un hilo conductor, una imagen y una cultura. En ese sentido, el enfoque de alianzas debe nutrirse y fortalecerse permanentemente al interior de ONU Mujeres, en la construcción programática y en la forma de trabajo cotidiana.

Competencias

- Tener competencias de negociación, saber cuáles son los mínimos innegociables y los máximos deseables y, en función de lo anterior, flexibilidad y capacidad de construir un “ganar-ganar” entre distintas expectativas y posiciones, es clave. Lo anterior implica ciertamente escucha activa y competencias para facilitar conversaciones colaborativas.
- Asimismo, es fundamental desarrollar competencias de creación colaborativa y trabajo en equipo, que son fundamentales en la construcción de alianzas estratégicas catalíticas. La posibilidad de combinar, pero ante todo de crear nuevas ideas, productos y servicios innovadores, pero además efectivos y eficientes, se genera de la apertura, la valoración del otro y la oportunidad de cuestionar y repensar “lo de siempre”.

BIBLIOGRAFÍA

DOCUMENTOS GENERALES

► Global

Arts, D. y Salinas, s. (2006). “Arte Poder de las Alianzas”. Documento inédito elaborado para el SNV. Borrador final.

Chen H-T, Rossi P. (1989). *Issues in the theory-driven perspective. Evaluation and Program Planning*. 12(4):299–306.

Chen H-T. (1989). *The conceptual framework of the theory-driven perspective. Evaluation and Program Planning*. 12:391–396.

ONU (portal digital). “La ONU, lista para reformar su sistema de desarrollo”. *ONU Noticias*. 31 de mayo de 2018. Disponible en <https://news.un.org/es/story/2018/05/1434911>

ONU MUJERES (2015). *Informe Anual 2014-2015 – ONU Mujeres*. Disponible en <http://www.nu.org.bo/publicaciones/onu-mujeres-informe-anual-2014-2015/>

Manual de evaluación de ONU Mujeres: Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género. Disponible en: <https://genderevaluation.unwomen.org/en/evaluation-handbook>

Patton, M. Q. (2018). *Principles-Focused Evaluation - The GUIDE*. New York: Guilford Press.

Patton, M.Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pawson R, Tilley N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage.

UN Women (2017). *Corporate Evaluation on Strategic Partnerships for Gender Equality and the Empowerment of Women. Final Synthesis Report*. New York: UN Women Independent Evaluation Office.

UN Women (2012). *Evaluation Policy of the United Nations Entity for Gender Equality and Empowerment of Women*. Disponible en: <http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2012/11/unw-2012-12-unwomen-evaluation-policy%20pdf.pdf?vs=1501>

United Nations Evaluation Group (2016). *UN-SWAP Evaluation Performance Indicator*. Disponible en: <file:///C:/Users/acer/Downloads/UN-SWAP%20Evaluation%20Performance%20Indicator%202015%20ReportingCycle.pdf>

United Nations Evaluation Group (2008). *Ethical Guidelines*. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>

United Nations Evaluation Group (2005). *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*. Disponible en: file:///C:/Users/acer/Downloads/Norms_ES.pdf

United Nations Evaluation Group (s/f). *Code of Conduct for Evaluation in the UN System*. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/document/detail/100>

► Regional

Excelsior (22/06/2018). “Derechos de mujeres amenazados por ideas conservadoras: ONU”. Disponible en <https://www.excelsior.com.mx/global/derechos-de-mujeres-amenazados-por-ideas-conservadoras-onu/1247305>

OCDE/CAF/CEPAL (2018). *Perspectivas económicas de América Latina 2018. Repensando las instituciones para el desarrollo*. Paris: Ediciones OCDE. Disponible en: https://read.oecd-ilibrary.org/development/perspectivas-economicas-de-america-latina-2018_leo-2018-es#page4

Corporación Latinobarómetro (2017). *Informe 2017*. Buenos Aires: Corporación Latinobarómetro. Disponible en [file:///C:/Users/USuario2/Downloads/F00006433-InfLatinobarometro2017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USuario2/Downloads/F00006433-InfLatinobarometro2017%20(1).pdf)

ONU Mujeres (2018). Informe Anual 2017 – 2017. Disponible en: <http://www.unwomen.org/-/media/annual%20report/attachments/sections/library/un-women-annual-report-2017-2018-es.pdf?la=es&vs=458>

Organización Panamericana de la Salud. Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos (2014). *Violencia contra las mujeres en América Latina y el Caribe: Análisis comparativo de datos poblacionales de 12 países*. Washington, DC: OPS.

UN Women (2018). 2018 Annual Report: Region: Americas and the Caribbean.

UN Women (2017). Quaterly Monitoring Report 2017 – Office Bolivia.

UN Women (2018). 2017 Annual Report: Region: Americas and the Caribbean

UN Women (2018). 2016 Annual Report: Region: Americas and the Caribbean.

UN Women (2018). 2015 Annual Report: Region: Americas and the Caribbean.

UN Women (2018). 2014 Annual Report: Region: Americas and the Caribbean.

► Nacional

ACOBOL/CPMGA/PLATAFORMA DE JUSTICIA FISCAL/UNIÓN EUROPEA/ONU MUJERES (). *Agenda de Mujeres para el cierre de las brechas de desigualdad en el proceso del Pacto Fiscal*. La Paz.

ACOBOL/ONUMUJERES (2017). *Compendio de Leyes en Defensa de los Derechos Políticos de las Mujeres*. La Paz, Bolivia.

Bolivia (16 de enero, 2019). Decreto Supremo No. 3774. Crea el Servicio Plurinacional de la Mujer y de la Despatriarcalización “Ana María Romero”.

CDD/CPMGA/Coordinadora de la Mujer/Fundación La Paz (s/f). *Resumen Informe de la Sociedad Civil sobre el cumplimiento de la Plataforma y Plan de Acción de Beijing+20*. Conexión Fondo de Emancipación.

CEPAL (s/f). Informe Nacional Estado Plurinacional de Bolivia en el Contexto del 20° Aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la Aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing

Chaplin, A. y M.L. Zabala (julio 2014). *Evaluación final del Programa implementado por la Coordinadora de la Mujer: “Mujeres bolivianas en el proceso de Cambio – Por un Marco Normativo con Igualdad y Equidad de Género”*. ONU Mujeres – Fondo de Igualdad.

Comisión de Política Internacional y Protección al Migrante/ONU Mujeres (2014). *G77: Avances Normativos en el Ejercicio de los Derechos de las Mujeres (Compendio)*. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer – CEDAW (2018). *Informe de la Relatora para el Seguimiento de las Observaciones Finales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer al Estado Boliviano en relación al cumplimiento de las recomendaciones priorizadas*. Traducción no oficial.

Coordinadora de la Mujer (2017). *PTDI para impulsar la despatriarcalización. Planes Territoriales de Desarrollo Integral – PTDI para promover los derechos de las mujeres*.

De Marchi, B. y N. Gómez, (2017). *Mujeres bolivianas: desde el Parlamento hasta la Asamblea Legislativa Plurinacional II. Paridad y diversidad en la escena legislativa*. La Paz: Vicepresidencia del Estado Plurinacional, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

El Día (12 de septiembre, 2017). “En Bolivia el 70% de la mujeres trabaja en la informalidad, según un estudio de la ONU”. Disponible en: https://www.eldia.com.bo/index.php?c=&articulo=En-Bolivia-el-70%25-de-la-mujeres-trabaja-en-la-informalidad,-segun-un-estudio-de-la-ONU&cat=357&pla=3&id_articulo=234920

Guzmán, A. (2017). *Construyendo herramientas para que los actores/actoras conozcan la Convención sobre Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), sus recomendaciones, y desarrolle acciones para su implementación*. Informe de medio término.

INE (noviembre 2016). *Estadísticas con enfoque de género, censos 1976, 1992, 2001 y 2012*. La Paz.

Ministerio de Autonomías (s/f). *Herramientas conceptuales y normativas para implementar la Ley N° 243 contra el Acoso y Violencia Política*.

Ministerio de Justicia/INE (2017). *Encuesta de prevalencia y características de la violencia contra las mujeres - 2016*. Disponible en: <https://www.ine.gob.bo/index.php/prensa/publicaciones/411-publicaciones/todas-las-publicaciones/2017/326-encuesta-de-prevalencia-violencia-contra-la-mujer>

Peres, J., Antezana S. y C. Ranaboldo (2016). *Enfoque Territorial para el Empoderamiento de las Mujeres Rurales: Estudio Bolivia*. La Paz: ONU Mujeres.

Siles, H. (2017). “Desarrollo económico local desde Bolivia”. La Razón (24 de junio de 2017).

Zambrano-Varón, L. (junio 2016). *UN Women – Bolivia: Update to the Strategic Note 2014-2017*. La Paz: ONU Mujeres.

► [Páginas web](#)

ONU Mujeres América Latina y el Caribe (portal digital). “Coordinación del sistema de Naciones Unidas”. Disponible en <http://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/coordinacion-onu>

ONU Mujeres (portal digital). Campaña ÚNETE para poner fin a la violencia contra las mujeres. Disponible en: <http://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/take-action/unite>

ONU Mujeres Bolivia (portal digital). <http://www.nu.org.bo/agencia/onu-mujeres/>

DOCUMENTOS GENERALES ONU MUJERES Y SNU BOLIVIA

ONU Mujeres (2018). Boletín Trimestral N° 1 – 2018. Disponible en <http://www.nu.org.bo/publicaciones/boletin-trimestra-n-1-2018/>

ONU Mujeres (2018). Boletín Trimestral N° 2 – 2018. Disponible en <http://www.nu.org.bo/publicaciones/boletin-trimestral-n-2-onu-mujeres/>

ONU Mujeres (2018). Boletín Trimestral N° 6 – 2018. Disponible en <http://www.nu.org.bo/publicaciones/boletin-trimestral-n-6-de-onu-mujeres/>

ONU Mujeres (2018). Boletín Trimestral N° 7 – 2018. Disponible en <http://www.nu.org.bo/publicaciones/boletin-trimestral-n-7/>

ONU Mujeres (2018). “Memoria de la Reunión Elementos de Análisis y Desafíos de la Democracia Paritaria desde la Despatriarcalización”. Versión digital.

ONU Mujeres (2018). *Nota Estratégica 2018 – 2021*.

ONU Mujeres Bolivia (julio, 2018). “Evaluación de Alianzas Estratégicas 2014-2017. Mapeo de Actores”. Documento de trabajo.

ONU Mujeres Bolivia (2017). *Informe Anual 2017*.

ONU Mujeres Bolivia (2017). “Monitoreo de prensa: Tema Aborto (7 de abril)”. Versión digital.

ONU Mujeres Bolivia (2016). *Informe Anual 2016 Bolivia*. Disponible en: <http://www.nu.org.bo/publicaciones/memoria-anual-onu-mujeres/>

ONU Mujeres Bolivia (2014). “Monitoreo de prensa: Inauguración Encuentro de Mujeres rumbo al G77 – China”.

ONU Mujeres Bolivia (s/f). “Carta al Presidente Evo Morales con referencia a la Salud y Derechos de las Mujeres en la propuesta del Código del Sistema Penal de Bolivia”. Versión digital.

ONU Mujeres Bolivia (s/f). “Monitoreo carta enviada al presidente sobre el tema aborto”. Versión digital.

ONU/OCR (s/f). *Estrategia Coordinada de Género ONE- UN en Bolivia 2017-2020(propuesta)*.

Sistema de Naciones Unidas (octubre 2017). *Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia 2018 – 2022* (UNDAF).

Sistema de Naciones Unidas (octubre 2017). UNDAF BOLIVIA 2018-2022 - Resumen de Indicadores Preliminares.

Sistema de Naciones Unidas (noviembre 2016). *Análisis Complementario de País del Sistema de las Naciones Unidas*.

UN WOMEN BOLIVIA (2018). *Annual Work Plan 2018* (report).

UN WOMEN BOLIVIA (2018). *UN Women Strategic Note 2018-2021. SN REPORT 2018* (Narrative).

UN WOMEN BOLIVIA (2018). *UN Women Strategic Note 2018-2021. Report: Development results framework, Organizational effectiveness and efficiency*.

UN WOMEN BOLIVIA (2018). *UN Women Strategic Note 2018-2021. Un Women Bolivia Country Office. SN Report 2018. Development results framework (DRF)*. Report Date: 8/1/2018.

UN Women (2017). *UNW/BOL/06-2018 - Evaluación descentralizada sobre alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia 2014-2017*. Términos de Referencia.

UN WOMEN BOLIVIA (2017). *Annual Work Plan 2017*.

UN WOMEN BOLIVIA (2015). *Annual Report 2015*. Borrador.

UN WOMEN BOLIVIA (2014). *Bolivia: Strategic Note and Four Year Plan 2014 – 2017*.

UN WOMEN BOLIVIA (2014). *Annual Report 2014*. Borrador.

DOCUMENTOS POR CASOS ANALIZADOS

► **Core e Italia: Obtención e implementación de Modelo de Gestión Inclusiva del Enfoque de Género para Empresas Públicas**

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural/Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación Internacional Italiano/ONU MUJERES (marzo 2017). *Acuerdo de Cooperación entre el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación Internacional Italiano y la Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres*.

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (2016). *Modelo Empresarial Inclusivo con Enfoque de Género*. La Paz, Bolivia.

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural/ONU MUJERES BOLIVIA (noviembre 2016). *Producto 3: Documento de Definición de Lineamientos hacia Incentivos de Igualdad de Género y Recomendaciones sobre los pasos a seguir para la Implementación de la Guía de RS en su Componente de Igualdad de Género, sobre la base del trabajo de validación y ajuste. Consultoría “Generación de Indicadores para el Eje Transversal de Equidad e Igualdad de Género en la Política de RSE, como base para la definición de lineamientos hacia la obtención de incentivos de Igualdad de Género*. Consultora: Fortunata Escóbar.

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural/ONU MUJERES BOLIVIA (diciembre 2016). *Producto 18: Modelo y/o ruta crítica de la intervención para réplica en el sector público*. Consultoría

especialista en género para la implementación del Plan de Acción para la incorporación del enfoque de género en el MDPyEP.

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural/ONU MUJERES BOLIVIA (diciembre 2016). *Sistematización del proyecto “Plan de Acción para la incorporación del enfoque de género en el MDPyEP”.*

► **SNU: Coordinación UNDAF**

OCR/ONU MUJERES (s/f). *Metodología de análisis de la aplicación del enfoque twin-track en el UNDAF.*

ONU MUJERES (s/f). *Sistematización Taller de Género - Análisis Complementario de la Situación de País (CCA).*

ONU (2018). *Estrategia Coordinada de Género 2018 – 2020 (borrador).*

Sistema de Naciones Unidas (2016). *Informe de Seguimiento Semestral. Grupo Técnico de Género.*

Sistema de Naciones Unidas (s/f). *UNDAF Bolivia 2018 – 2022. Resumen de Indicadores Preliminares.*

Sistema de Naciones Unidas (s/f). *UNDAF Bolivia 2018 – 2022. Revisión del Grupo Técnico de Género.*

► **Suiza: Proyecto Vida Sin Violencia**

Armijo, C. (2017). *Informe de Actividades del Comité de Género del Órgano Judicial de Bolivia.*

Bolivia (2012). *Ley contra el Acoso y Violencia Política.*

Ministerio de Justicia (2013). *Ley No. 348 – Ley Integral para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia y su Decreto Reglamentario.*

Ministerio de Justicia/Órgano Judicial (s/f). *Protocolo para Juzgar con Perspectiva de Género.*

UNFPA/ONU MUJERES (agosto, 2015). *Joint Programme: Propuesta para el mandato de implementación del Componente 3 del Proyecto “Vida sin Violencia”.* Versión ajustada. Bolivia.

UNFPA/ONU MUJERES (enero 2018). *Informe Anual 2017 (borrador).*

ONU MUJERES (2016). *Convenio con UNITAS para la implementación del Proyecto Vida sin Violencia: Marcos normativos y políticas públicas.*

ONU MUJERES (s/f). *Términos de Referencia: Consultoría para la Sistematización de la Intervención Defensorial sobre el cumplimiento de las medidas de atención y protección a mujeres en situación de violencia, en el marco de la Ley 348 y estándares internacionales.*

ONU MUJERES/AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO/COOPERACIÓN EMBAJADA DE DINAMARCA (noviembre 2014). *Estudio Diagnóstico de la Fuerza Especial de Lucha contra la Violencia (FELCV) y Servicios Coniexos.* Producto No. 7: Resumen Ejecutivo. Bolivia: SAX gr Inc.

UNITAS/Comunidad de Derechos Humanos (julio, 2018). *Informe de Progreso Semestral 2018. Proyecto Vida sin Violencia – Componente 3: Cadena de Atención Estatal.* ONU Mujeres.

UN Women (s/f). *Concept Proposal for the El Alto Safe City and Safe Public Spaces with Women and Girls Programme (2019-2020)*.

► **Suecia: Tribunal Supremo Electoral**

Embajada de Suecia (abril 2016). *The Agreement is made between the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, a composite entity of the United Nations established by the United Nations General Assembly by its resolution 64/289 of July 2010 (UNWomen) and Sweden, represented by the Swedish International Development Cooperation Agency*. La Paz, Bolivia.

ONU MUJERES (2018). *Informe narrativo del “Programa para la Implementación del Marco Normativo y Generación de Políticas Públicas con Enfoque de Género y Derechos de las Mujeres para la Despatriarcalización” 2° Fase*.

ONU MUJERES (2017). *Informe del “Programa para la Implementación del Marco Normativo y Generación de Políticas Públicas con Enfoque de Género y Derechos de las Mujeres para la Despatriarcalización” 2° Fase*.

ONU MUJERES (2017). *Programa para la implementación del marco normativo y generación de políticas públicas con enfoque de género y derechos de las mujeres para la despatriarcalización*. Documento del Programa.

ONU Mujeres (s/f). *Marco de Resultados del Programa para la implementación del marco normativo y generación de políticas públicas con enfoque de género y derechos de las mujeres para la despatriarcalización*. Matriz del programa.

ONU Mujeres (octubre 2017). *Avances y Desafíos del Programa para la implementación del marco normativo y generación de políticas públicas con enfoque de género y derechos de las mujeres para la despatriarcalización. Sistematización de acciones y resultados alcanzados entre junio 2016 y marzo 2017*.

ONU MUJERES (2017). *Nota conceptual Propuesta de Cooperación con Asdi 2017 – 2020. Programa para la implementación del marco normativo y generación de políticas públicas con enfoque de género y derechos de las mujeres para la despatriarcalización*.

ONU MUJERES (2017). *“Solicitud de financiamiento a Suecia” (matriz)*.

ONU Mujeres (2016). *Memorandum de Entendimiento entre la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y el Tribunal Supremo Electoral de Bolivia*. La Paz.

UN Women (diciembre 2017). *Women in Politics Fund Guidelines. Political Participation, Leadership and Governance Section*. Annex 1. Expression of Interest Form.

► **Campaña HeForShe**

ONU MUJERES (2018). *HeForShe – Semana de Arte. Informe Final*. La Paz, Bolivia.

ONU MUJERES (2018). *HeForShe – Semana de Arte. Memoria*. La Paz, Bolivia.

DOCUMENTOS POR ÁREA DE IMPACTO

► Alianzas WEE

CAF/ONU Mujeres (2017). *Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable entre la Corporación Andina de Fomento y ONU Mujeres.*

CIAG (mayo 2017)). *Energía, Cambio Climático y Desarrollo Productivo con mirada de Género. Memoria del Evento.*

Ministerio de Producción y Microempresa/ONU Mujeres (2018). *Proyecto Mejoramiento de la Calidad de Vida y Empoderamiento Económico de las Mujeres del Norte Amazónico.* Documento del Proyecto para ejecución por CIPCA Norte Amazónico.

ONU Mujeres (octubre 2017). *Informe del Proyecto: Empoderamiento Económico de las Mujeres Emprendedoras del Valle de los Cintis.*

ONU Mujeres/CIPCA Regional Norte Amazónico (mayo 2018). *Acuerdo de Cooperación Relativo a un proyecto entre la Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y ONG Centro de Investigación y Promoción del Campesinado – CIPCA Regional Norte Amazónico.*

ONU Mujeres/We Effect (marzo 2017). *Memorando de Entendimiento entre la Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres y We Effect.*

► Alianzas VAW

PNUD/ONU Mujeres (abril 2018). *Nota de Concepto: Fortalecimiento de capacidades locales para mejorar el acceso a servicios esenciales de justicia y sociales en violencia de género.*

UNODC/ILO/UNDP/UN WOMEN/WHO/PAHO (September, 2017). *Concept Note: Strengthening the capacity of women and other gender-based vulnerable groups of El Alto to exercise their rights towards a life free of violence under the human security approach.*

► Alianzas WPP

Brockmann, E. (2016). *Configuración de la representación política y participación paritaria de las mujeres en los nueve gobiernos departamentales autónomos de Bolivia.* La Paz: ONU Mujeres.

ONU Mujeres/Ministerio de Autonomías (2015). *Las mujeres escribiendo nuestra autonomía. Claves para la incorporación de género y despatriarcalización en el proceso autonómico.* 2da. Edición.

ONU Mujeres (2017). *Intercambio de experiencias entre Bolivia – México: “La participación política de las mujeres sin acoso ni violencia política”.* Memoria (documento preliminar).

ONU Mujeres (s/f). *Memorandum de Entendimiento entre Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres y la Confederación de Mujeres Indígenas Originario Campesinas “Bartolina Sisa”.*

Talleres Departamentales
**Construcción de Propuestas Específicas
de Mujeres a la Ley de Organizaciones Políticas**

