



2009:24

Sida Review

Silvia Salinas M.

EXIGENCIA DE DERECHOS Y PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE PERSONAS ADULTAS MAYORES VULNERABLES EN BOLIVIA

Exigencia de Derechos y Promoción de la Participación Ciudadana de Personas Adultas Mayores Vulnerables en Bolivia

Silvia Salinas M.

Sida Review 2009:24

Asdi

Author: Silvia Salinas M.

The views and interpretations expressed in this report are the author's and do not necessarily reflect those of the Swedish International Development Cooperation Agency, Sida.

Sida Review 2009:24

Commissioned by Sida, Department for Long-term Program Cooperation,
Team for Bolivia

Copyright: Sida and the author

Date of final report: Mayo 2009

Printed by: Edita 2009

Art. no. Sida52614es

ISBN: 978-91-586-4093-1

URN:NBN se-2009-41

This publication can be downloaded from:
<http://www.sida.se/publications>

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden.

Visiting address: Valhallavägen 199.

Phone: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64.

www.sida.se sida@sida.se

Table of Contents

Abreviaciones y siglas	2
Resumen ejecutivo	3
1. Introducción	5
2. Cumplimiento respecto al marco lógico	6
Nivel de Objetivos y Resultados	6
Nivel Operacional	9
3. Pertinencia	11
4. Efectividad	12
5. Eficiencia	14
6. Efectos/impacto	14
7. Sostenibilidad	16
8. Valor agregado de Asdi	17
9. Enfoque de género	18
Concepción y diseño	18
Operacionalización	20
Resultados	20
Análisis y conclusiones	21
Recomendaciones específicas	21
10. Mejores prácticas y lecciones aprendidas	22
Mejores prácticas	22
Principales lecciones aprendidas	22
11. Conclusiones	23
12. Recomendaciones (desde el proyecto en perspectiva de futuras acciones)	24
13. Documentación revisada	26
Otros documentos revisados:	26
Terms of Reference	27
Anexo 1 Plan de Trabajo/Diseño a Detalle	31
Anexo 2 Trabajo de Campo	39
Anexo 3 Ejemplos Herramientas (Guías y Sondeo)	42

Abreviaciones y siglas

ACOBOL	Asociación de Concejalas de Bolivia
AMs	Adultos/as Mayores
ANAMBO	Asociación Nacional de Adultos Mayores en Bolivia
Asdi	Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional
COSL	Centro de Orientación Socio-Legal
COSLAM	Centro de Orientación Socio-Legal para el Adulto Mayor
FAM	Federación de Asociaciones Municipales
FH	Fundación Horizontes
HAI	HelpAge Internacional
HAM	Honorable Alcaldía Municipal
ONG	Organización No Gubernamental
OTB	Organización Territorial de Base
PAMs	Personas Adultas Mayores
POA	Programa Operativo Anual
SSPAM	Seguro de Salud Para el Adulto Mayor

Resumen ejecutivo

Este informe corresponde a la evaluación final del proyecto BLV 211 “*Exigencia de derechos y promoción de la participación ciudadana de personas adultas mayores vulnerables en Bolivia*”, implementado por HelpAge desde el año 2007 hasta marzo 2009, con el apoyo financiero de Asdi. De manera general, esta evaluación tuvo como objetivo “Realizar la evaluación final del proyecto BLV211, con particular atención en la temática de género”.

El proyecto ha sido altamente pertinente respecto la situación, necesidades y problemas de los/as adultos mayores en Bolivia, que ha impactado negativamente en el ejercicio de sus derechos, así como también los/as ha mantenido al margen del desarrollo y la reducción de pobreza. El proyecto ha reflejado una visión estratégica clara e integral, con un abordaje de derechos de los/as AMs en tanto población vulnerable, actores y sujetos del desarrollo. En el contexto de una sociedad adultista, transmite y promueve una visión distinta de los/as AMs como actores/as del desarrollo, y promueve su empoderamiento a través de la creación y fortalecimiento de las organizaciones. El proyecto también ha sido pertinente en función a la normativa vigente, tanto en relación a los derechos de los/as AMs, como respecto a la organización descentralizada del Estado. Ha generado un puente entre el derecho formal y el derecho real. Ha posibilitado a muchos/as adultos mayores el acceso y ejercicio de derechos establecidos, en particular el SSPAM y la Renta Dignidad, que han significado una mejora sustancial en su calidad de vida, la reducción de sus condiciones de pobreza, con un impacto positivo sobre todas sus familias. El proyecto también ha contribuido a fortalecer capacidades de actores estatales en la atención de los/as AMs y en el establecimiento de mecanismos de coordinación interinstitucional. La pertinencia cultural, rural y de género del proyecto podría potenciarse a través del diseño e implementación de enfoques y metodologías específicas.

De manera general, el *nivel de cumplimiento* del proyecto respecto al marco lógico es satisfactorio, entendiendo por esto que se ha logrado lo planificado. La *ausencia de una Línea de Base* impide apreciaciones en detalle sobre modificaciones en el tiempo en los indicadores. Se han identificado también algunos problemas técnicos en el diseño, que se recomienda tomar en cuenta a futuro. El *objetivo general* del proyecto se considera *logrado*, mientras que a nivel de los *objetivos específicos* la valoración fluctúa entre “superado”, “mayoritariamente logrado” y “parcialmente logrado”. El cambio de autoridades tuvo una incidencia negativa importante.

Globalmente se puede concluir que el proyecto ha sido *altamente efectivo* respecto a los resultados que se ha propuesto. Esto amerita ser destacado también por la complejidad que implica la implementación de un proyecto a través de distintas *contrapartes*. Cabe resaltar el aporte del *sistema de monitoreo* del proyecto a la efectividad; aporte en términos de la generación de datos para evaluar avances respecto a indicadores y resultados, y de la transformación progresiva *de una cultura institucional centrada en actividades, a una orientada al logro de resultados*. Como aspecto a *fortalecer* destaca que no se ha cerrado el círculo con la *retroalimentación a las contrapartes* en función a la información que proporcionan. En cuanto a eficiencia en poco tiempo se han generado actividades con *resultados visibles* y la relación *entre los recursos invertidos y las actividades y resultados logrados, es meritoria*.

En términos del enfoque de género, *los principales resultados tienen que ver con HAI y las organizaciones contrapartes*. Esto es importante y conlleva un gran potencial más allá del proyecto, porque puede capitalizarse incluso a nivel corporativo, que no cuenta con una política ni estrategia de género. Se ha generado la *voluntad política*, el *interés* y la *sensibilidad* frente al tema. Asimismo, desde la experiencia concreta, complementada por las actividades de investigación y sistematización se han generado *conocimientos para diseñar una estrategia, metodología y herramientas* de trabajo con enfoque de género, y expandir las alianzas inter-institucionales.

Las principales *recomendaciones* de la evaluación apuntan hacia:

- Desarrollar un programa nacional, que articule sinérgicamente los proyectos e intervenciones específicas, e incluya una estrategia de incidencia en la cooperación internacional.
- Fortalecer la investigación y gestión de conocimientos en las distintas fases de gestión de las intervenciones, incluyendo la realización de Líneas de Base como norma.
- Avanzar en la construcción de un enfoque “inter”: intergeneracional, urbano-rural, intercultural, que promueva las interacciones desde una mirada estratégica, de innovación y aprendizaje.
- Enfatizar el fortalecimiento interno de las organizaciones, apostando a su democratización, auto sostenimiento y transparencia, en la articulación de una metodología específica (herramienta) de fortalecimiento de capacidades de organizaciones de AMs.
- Promover y desarrollar iniciativas dirigidas a incorporar la temática de los/as AMs en otras agendas y temas de actualidad, ej., migraciones, cadenas del cuidado, etc. En ese marco, ampliar la base de aliados y operadores (contrapartes) desde una perspectiva de complementariedad.
- Explorar modelos y opciones diversas de financiamiento y sostenibilidad, que involucren al sector privado. A la par, desarrollar una estrategia clara “de salida”, que promueva y capacite a las contrapartes, ANAMBO y organizaciones, la progresiva interdependencia y autogestión.
- Evaluar la posibilidad de innovar con la constitución de un Observatorio para la temática de AMs y un fondo concursable.

1. Introducción

Este informe corresponde a la evaluación final del proyecto BLV 211 “*Exigencia de derechos y promoción de la participación ciudadana de personas mayores vulnerables en Bolivia*”, implementado por HelpAge desde el año 2007 hasta marzo 2009, con el apoyo financiero de Asdi.

El proyecto complementó y extendió las actividades del programa conocido como LAR 18, centrado en las siguientes líneas de acción:

- Los centros de orientación sociolegales o “defensorías del adulto mayor” (La Paz/El Alto, Sucre, Potosí y Santa Cruz), implicando a las tres contrapartes (Fundación Horizontes, COSLAM y Renacer),
- La inclusión de las personas mayores en los programas y POAs de municipios, a través del dialogo entre las personas mayores y sus gobiernos municipales (La Paz-Yungas, Chuquisaca, Cochabamba, Santa Cruz)
- Abogacía local y nacional,
- El fortalecimiento a organizaciones de personas mayores (ANAMBO).

De manera general, esta evaluación tuvo como objetivo “Realizar la evaluación final del proyecto BLV211, con particular atención en la temática de género”. En términos específicos, buscó:

- Evaluar el cumplimiento de planes operacionales y objetivos según lo previsto y en función al marco lógico inicial.
- Evaluar la pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto.
- Analizar el valor agregado que la inversión de Asdi ha podido dar al programa de HAI.
- Evaluar la forma/estrategia de aplicación transversal del enfoque de género en el proyecto, analizando la participación de las mujeres en el proyecto, así como los resultados y el impacto en términos de empoderamiento y de la situación y posición de las mujeres adultas mayores.
- Identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas del proyecto.¹
- A partir de los resultados evaluados, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, desarrollar recomendaciones en perspectiva de un nuevo proyecto.
- Desarrollar recomendaciones específicas para el abordaje futuro del enfoque de género y el trabajo con mujeres adultas mayores.

La metodología desarrollada incluyó la participación y perspectivas de los distintos actores involucrados en la implementación, con particular énfasis en garantizar la participación de mujeres en el proceso evaluativo. Se desarrolló como un proceso reflexivo, de aprendizaje y prospectivo, buscando también responder a la pregunta sobre cómo la experiencia acumulada puede ser utilizada para fortalecer las capacidades estratégicas de los distintos actores y en la perspectiva de nuevas acciones para el trabajo con adultos/as mayores, especialmente incorporando transversalmente el enfoque de género.

En ese marco, la evaluación se realizó tanto sobre la base tanto de fuentes secundarias (documentos producidos a lo largo del proyecto), como de fuentes primarias (trabajo de campo). El Anexo 2 detalla todas las actividades de campo desarrolladas, y el Anexo 3 presenta la herramienta del Sondeo de Opinión y unos ejemplos de guías de preguntas utilizadas para las entrevistas. Se utilizó una Matriz de Evaluación (ver Anexo 1) como referente base para desarrollar y sistematizar todas las actividades a lo largo de la evaluación.

¹ Propongo explicitar esto como objetivo.

2. Cumplimiento respecto al marco lógico

De manera general, el *nivel de cumplimiento* del proyecto respecto al marco lógico es *satisfactorio*, entendiendo por esto que se ha logrado lo planificado.

La *ausencia de una Línea de Base* impide apreciaciones en detalle sobre modificaciones en el tiempo en los indicadores, especialmente los que se plantean como relacionales.

No queda muy claro para la evaluadora por qué en varios casos se han utilizado *indicadores combinados*, incluso de aspectos no necesaria o directamente interrelacionados; ej. “500 técnicos de diferentes instituciones han sido capacitados y en un 30% de los municipios de intervención el gobierno municipal ofrece una forma de atención socio-legal a personas mayores”. Asimismo, formulaciones tales como “mujeres y/o rurales” no favorecen a la claridad. Esto *dificulta la medición y valoración* de los indicadores. Se sugiere tomar en cuenta para futuras planificaciones.

Nivel de Objetivos y Resultados²

Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Evaluación
General Contribuir a la reducción de la pobreza de los grupos más vulnerables de Bolivia mediante la promoción de derechos y la participación ciudadana en un desarrollo incluyente.		Logrado; Se ha constatado que el proyecto ha contribuido a que las personas accedan/ejerzan sus derechos , con un impacto importante a nivel económico, de su salud y de su calidad de vida en general.
Específicos Personas mayores conocen, ejercen y defienden sus derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos.	Las PAMs acceden a los centros socio-legales para reclamar tanto sus beneficios y bonos sociales, como sus derechos generales.	Superado; El número de personas que han accedido a los COSLs ha superado lo planificado 45%.
Existe una mayor capacidad de respuesta a las necesidades y derechos de las personas mayores vulnerables de Bolivia por parte de gobiernos locales y nacionales, organizaciones de personas mayores y ONGs Bolivianas	Las necesidades de las PAMs están incluidas en la planificación de diversas entidades gubernamentales y no gubernamentales. Existe un programa de protección de los derechos de las PAMs	Mayoritariamente logrado; Entidades gubernamentales en los 3 niveles han incluido las necesidades de los/as AMs en la planificación. No se ha incidido de manera similar en el sector no gubernamental. Parcialmente logrado; Existe un Programa Nacional en borrador final, que debía ser discutido a fines de abril para su aprobación; por cambio de autoridades esto ha quedado sin efecto. Aunque es posible que el Programa se retome y apruebe, demorará tiempo.

Resultado 1: PAMs gozan de mayor protección contra la vulneración de sus derechos y reciben mayor apoyo en acceder a beneficios y bonos sociales garantizados bajo las leyes bolivianas como son el Bonosol y el SSPAM.

² Dado el retraso en el envío de los reportes, no se ha contado para el análisis de cumplimiento con información final. Salvo el dato de número de personas atendidas en los COSLs y Brigada, los otros datos fueron extractados de las presentaciones de las contrapartes en el taller de cierre realizado en Santa Cruz a inicios de febrero, con datos básicamente hasta diciembre 2008. Por ende, esta valoración no se realiza con datos oficiales sino referenciales o indicativos. Dado que la solicitud de extensión no planteaba un aumento significativo de logros sobre metas, las cifras utilizadas pueden considerarse cercanas a las definitivas.

- Se han atendido 28068 AMs en los COSL, incluyendo la Brigada con 3000 personas atendidas (de 3000 planificadas). A nivel de los COSL se ha superado lo planificado en un 56%, logro que demuestra la pertinencia y calidad de los servicios. A nivel rural la meta se ha cumplido cabalmente y existe potencial (aprendizaje) para ampliar cobertura y elevar metas luego de la experiencia piloto.
- En las visitas de campo realizadas, todos/as los/as AMs consultados manifestaron estar satisfechos/as con el servicio, varios/as estaban realizando un segundo trámite y/o habían referido a otras personas al servicio.
- No se tiene información sobre el número específico de AMs que han sido informados/as sobre sus derechos a través de la Brigada, pero se reporta que se hizo difusión y promoción de derechos con 705 personas de distintas instituciones y organizaciones. De los/as participantes, 40% fueron mujeres.
- El total de afiliados al SSPAM en los dos años del proyecto, incluida la extensión, asciende a 43804, en 33 municipios. En este caso la meta de 8000 ha sido cuadruplicada. No se tienen datos sobre el porcentaje de mujeres, y por ende no se sabe si se ha llegado al 60% planificado.
- Santa Cruz reportó una participación de 459 autoridades y técnicos municipales sensibilizados; la Brigada por su parte reportó que se habían capacitado durante el 2008 exclusivamente, a un total de 1503 personas de distintas instituciones. El alcance de la capacitación a instituciones varias, especialmente estatales, ha superado ampliamente lo establecido en la planificación.
- Los municipios de Sucre y Potosí, Vinto y Sacaba en Cochabamba, Montero y La Guardia en Santa Cruz, cuentan con una forma de atención socio-legal a personas mayores. Durante la evaluación se ha visitado los municipios de Sucre, Montero y Vinto donde se ha constatado la existencia de estos servicios y su institucionalización. La FH reporta que en 6 municipios los/as AMs lograron la apertura de SLIMs.
- En el caso de Montero, la evaluadora destaca positivamente, y sugiere como modelo a tomar en cuenta, que la unidad esté atendida directamente por AMs. Esto fortalece su legitimidad, los/as empodera y es coherente con la visión de los/as AMs no sólo como beneficiarios/as e servicios sino como actores y proveedores/as de los mismos.

Resultado 2: PAMs, especialmente mujeres y los que provienen de zonas rurales, participan en procesos de planificación locales y nacionales en defensa de sus derechos y para el mejoramiento de la calidad de sus vidas.

- Santa Cruz reporta 78 participantes el 2007 y 201 el 2008 en talleres de propuestas municipales. Informa, asimismo, que el 2008 se han incluido proyectos/actividades para los/as AMs en 7 municipios (7 de 11 proyectos presentados).
- La posibilidad de participación en los procesos de planificación municipal está asociada a la formalización de las organizaciones (personería jurídica). En el caso de los 24 municipios atendidos por FH, se reporta que 13 organizaciones ya cuentan con personería y 6 están en proceso.
- La evaluadora observa un problema con el indicador incremento de personas que participan en la planificación, ya que la participación en los procesos de planificación no se hace a nivel individual sino de OTB.
- En ese marco, la participación de las mujeres se vincula a la participación en las organizaciones y en los niveles directivos; en el caso de los 24 municipios atendidos por FH, se informa un 60% de participación femenina en las organizaciones y un 30% en los niveles directivos.
- El tema rural tiene que ver directamente con la localización de los municipios.

- No se han encontrado datos cuantitativos globales que reporten sobre la percepción de los/as AMs respecto a las acciones estatales; sin embargo, una encuesta aplicada por FH informa específicamente que el 90% de la muestra señalaba que la Renta Dignidad les ayudaba. Durante el trabajo de campo, la evaluadora pudo percibir que los/as AMs valoran positivamente los derechos adquiridos formalmente (Renta Dignidad, SSPAM), pero las experiencias y percepciones respecto a accesibilidad/ejercicio de estos derechos (derecho real), varía ampliamente y se relacionan con experiencias resultados tanto a nivel colectivo como individual.

Resultado 3: Entidades de gobiernos locales han desarrollado programas para la inclusión y promoción de las PAMs y de la protección de sus derechos, especialmente de los más vulnerables en las zonas rurales y marginales.

- Existe demanda creciente de otros municipios para que se realicen actividades relacionadas a los/as AMs. Esto ha implicado, por ejemplo, que la FH tenga un número de municipios específicamente correspondientes el BLV 211, mayor al inicialmente planificado.
- Las mismas autoridades son, en potencia, las principales promotoras y dinamizadoras de la demanda, desde sus propias experiencias. Por ello es importante fortalecerlas y específicamente promover su interacción, por ejemplo a través de actividades como encuentros departamentales o incluso a nivel nacional, que podrían ser coordinadas con la Federación de Asociaciones Municipales (FAM) y la Asociación de Concejalas de Bolivia (ACOBOL).
- Respecto a la inclusión de programas en los POAs, no se cuenta con el dato cuantitativo respecto al número de programas. Lo que se puede concluir que las formas de apropiación y progresiva integración de la temática de los/as AMs en la planificación y gestión municipal, adquiere distintas expresiones o matices, que también deben tomarse en cuenta como avances. Así, por ejemplo, la dotación de terrenos o ambientes para el funcionamiento de las organizaciones, lo que a su vez contribuye a su legitimidad.
- De manera general, se observan avances respecto a la apropiación e institucionalización de unidades y programas para los/as AMs. Las condiciones de fragilidad institucional y las crisis de gobernabilidad, afectan el desarrollo, fortalecimiento y sostenibilidad de estos avances.

Resultado 4: Entidades departamentales y nacionales han desarrollado una propuesta de un programa nacional para la atención al adulto mayor con la participación de organizaciones de PAMs.

- HAI, sus contrapartes y los/as AMs, especialmente a través de ANAMBO, han trabajado fuertemente durante la gestión 2008 en el diseño de un Programa Nacional con la instancia responsable al interior del Ministerio de Justicia. En ese marco, han contribuido fuertemente a generar entre las autoridades conocimientos y capacidades para la formulación del Programa. El cambio de autoridades hace unas semanas ha dejado en “stand by” la actividad de consulta final que se había previsto para fines de abril, y tampoco se tiene claro lo que ocurrirá con el Programa, aunque se estima que finalmente se retomará y aprobará.
- El nivel departamental, no es un nivel en el que el proyecto haya priorizado su intervención. En el caso de Santa Cruz sí se pudo observar un trabajo con la Prefectura, que resulta también de lo cuasi inviable que ha resultado el trabajo con la Alcaldía. Los problemas políticos entre alcaldías y prefecturas afectan el relacionamiento y la coordinación de actividades, pero también han generado situaciones y soluciones particulares (en Santa Cruz, por ejemplo, se está iniciando el trabajo a nivel de sub-alcaldías).

Resultado 5: Las organizaciones socias han desarrollado mayores capacidades para responder a las necesidades de PAMs vulnerables y promueven su participación y acción social.

- Las organizaciones socias/contrapartes, se han apropiado totalmente de la temática y la han incorporado en sus planes; han fortalecido sus capacidades de abordaje y demuestran, además, un fuerte compromiso con los/as AMs mayores, lo que añade un elemento de calidad, que “hace la diferencia”.
- De manera general, las organizaciones socias son instancias que se dedican exclusivamente a la temática de los/as AMs. Esto conlleva las ventajas de la especialización, pero también el riesgo de cierto “aislamiento temático”.
- Las organizaciones socias muestran capacidades fortalecidas en la desagregación de datos por sexo y en su interpretación. Es importante fortalecer las capacidades en el “análisis de género” específicamente, para potenciar el uso de los datos como conocimiento que orienta la toma de decisiones con un enfoque de género.
- No se tiene evidencia de avances similares en la desagregación y manejo de la información en cuanto a etnia, aunque desde la experiencia se reconocen importantes diferencias y factores influyentes en la ejecución del proyecto que derivan de los contextos socioculturales.

Resultado 6: Las organizaciones de personas mayores ha desarrollado sus capacidades para hacer valer sus derechos y participación ciudadana.

- No se cuenta con un censo que permita informar de manera específica sobre el número de AMs organizados, y la ausencia de una Línea de Base tampoco permitiría informar sobre el porcentaje incrementado. Pero de manera general, y como adelantaba el informe del LAR 18; se constata que el proyecto ha catalizado una “explosión organizativa”. A manera de ejemplo, en FH se reporta que antes del proyecto existían 7 organizaciones incipientes en los municipios atendidos, y que a febrero 2009 el número de organizaciones era de 17.
- Las organizaciones también se han fortalecido internamente, aunque existen temas importantes que hacen a su transparencia, democratización, equidad de género, que aún requieren un trabajo.
- A nivel municipal, para el caso de los municipios de AMs no se registran avances sustanciales en cuanto a la participación de mujeres en los niveles directivos de las organizaciones (30%). Durante las visitas de campo sí se pudieron observar casos interesantes donde existen mujeres en las directivas y en los que éstas realmente participan en la toma de decisiones. – Es importante rescatar estas experiencias, sistematizarlas y capitalizarlas para la formulación de estrategias que fortalezcan la participación de las mujeres en las instancias de poder y toma de decisiones.
- La sistematización de la experiencia en varios municipios altiplánicos “*Liderazgo y participación de las mujeres adultas mayores en el ámbito público*” (FH 2008) reconoce la insuficiencia de estrategias “neutrales” de fortalecimiento del liderazgo para superar brechas históricas de género, y plantea insumos importantes para el diseño de una estrategia específica de fortalecimiento del liderazgo de las mujeres, que impacte en la cantidad y calidad de su participación en espacios de decisión.

Nivel Operacional

- De manera general el cumplimiento a nivel operacional/de las actividades, se considera satisfactorio. La buena predisposición de las instituciones y del personal, su compromiso y capacidad creativa y resolutoria, así como el buen relacionamiento con HAI, han contribuido a superar los obstáculos que se fueron presentando en la implementación, uno de los más importantes vinculado a la inestabilidad y cambios institucionales.

Actividades		Actividades específicas	Evaluación
A. Protección contra la vulneración de derechos y acceso a beneficios para PAMs	A1	Operación de centros socio-legales	Se han desarrollado todas las actividades según lo planificado. Las contrapartes han cumplido con sus compromisos operativos. El nivel de cumplimiento es satisfactorio.
	A2	Capacitación en atención socio-legal de PAMs con COSLs, Defensorías, Registro civil, Policía etc.	
	A3	Sensibilización y capacitación a instituciones claves	
	A4	Educación en derechos a PAMs	
	A5	Difusión de información y material de sensibilización	
B. Organización y participación ciudadana de mujeres y hombres mayores	B1	Capacitación de PAMs y municipalidades en desarrollo de propuestas municipales	Se han cumplido satisfactoriamente las actividades planificadas.
	B2	Capacitación a líderes de PAMs	
	B3	Acompañamiento a, y fortalecimiento de organizaciones de PAMs	
C. Acompañamiento y capacitación de gobiernos municipales para la inclusión de las personas mayores	C1	Talleres de diálogo y seguimiento entre PAMs y gobiernos municipales	De manera general han desarrollado los talleres de diálogo y seguimiento, aunque se observan diferencias respecto al grado de cumplimiento, relacionadas con las características de cada municipio. Respecto al fondo de contrapartida, sólo se ha observado y constatado su utilización en el caso de Santa Cruz.
	C2	Fondo de contrapartida para proyectos municipales que incluyen a PAMs	
D. Apoyo técnico a gobiernos departamentales y nacionales	D1	Capacitación de funcionarios de gobiernos departamentales y nacionales e instituciones claves (policía, registro civil, defensorías etc.) en el tema adulto mayor	El cumplimiento es parcial por razones externas al proyecto: El cambio de autoridades ha cancelado la realización del taller nacional previsto para fines de abril para análisis de la propuesta de Programa Nacional. En cuanto a capacitaciones a distintas instituciones, se ha cumplido ampliamente.
	D2	Taller Nacional de redacción seguimiento y evaluación de la propuesta para el programa nacional de atención al AM con organizaciones de PAMs e instituciones claves	
E. Fortalecimiento institucional de organizaciones socias	E1	Reuniones anuales de organizaciones socias (planeación, revisión y monitoreo)	Las reuniones periódicas entre contrapartes se han hecho más frecuentes y se han cualificado. El cumplimiento de esta actividad ha contribuido de manera sustancial al cumplimiento de los resultados. En cuanto a la actividad de recolección de datos para el sistema de monitoreo, en términos de la responsabilidad de HAI, el cumplimiento es satisfactorio. En cuanto a las contrapartes, el grado de cumplimiento se ha ido incrementando en el tiempo, con los cambios requeridos en las culturas organizacionales. Sin embargo, existen todavía problemas con los tiempos (oportunidad) en la provisión de la información y el trabajo manual que aún debe realizar la oficina de monitoreo. En lo que hace a comunicación, abogacía y difusión, se ha cumplido satisfactoriamente lo planificado.
	E2	Recolección de datos e evidencias del programa para el sistema de monitoreo	
	E3	Trabajo de comunicación, abogacía y difusión	
F. Monitoreo y evaluación	F1	Visitas de Monitoreo HAI	El cumplimiento respecto a las visitas de monitoreo de HAI es moderado; se considera que no se han realizado muchas visitas de campo. Se observó la necesidad de aclarar el rol de la unidad de monitoreo de HAI en términos de monitoreo de campo y los recursos disponibles para ello. En cuanto a las otras actividades el cumplimiento es satisfactorio.
	F2	Visitas de Monitoreo Fundación Horizontes	
	F3	Evaluación externa	
	F4	Auditoría externa	

3. Pertinencia

El proyecto es *altamente pertinente* respecto la *situación, necesidades y problemas de los/as adultos mayores* en Bolivia, una población históricamente desatendida, que se estima el 2010 equivaldrá al 4,6% de la población boliviana (476.670 mayores de 60 años de un total de 10.426.155 habitantes). Esta desatención *ha impactado negativamente* en el *ejercicio de sus derechos*, así como también ha mantenido al margen del *desarrollo* y la *reducción de pobreza* a un importante grupo poblacional.

El proyecto refleja una *visión estratégica clara e integral*, con un abordaje de derechos de los/as AMs en tanto población vulnerable, actores y sujetos del desarrollo, que toma en cuenta sus necesidades, potencialidades y condiciones de vida.

En ese marco, en el contexto de una *sociedad adultista*, el proyecto también resulta pertinente respecto a la *valorización del aporte realizado y potencial contribución* de los/as AMs al desarrollo, a partir de su *experiencia y conocimientos* acumulados. Transmite y promueve una visión distinta de los/as AMs como *actores/as del desarrollo*. Asimismo, *a través de la creación y fortalecimiento de las organizaciones*, promueve el *empoderamiento* de los/as AMs, entendido como el poder de decidir y actuar por uno/a mismo, basado en la autoconfianza y autoestima, así como el conocimiento y desarrollo de competencias y capacidades para la acción.

El diseño del proyecto y sus componentes también es pertinente en función a la *normativa vigente*, tanto en relación a los derechos de los/as AMs, como respecto a la organización descentralizada del Estado y las atribuciones y obligaciones de los distintos niveles. Se orienta hacia la aplicación de la normativa relevante para los/as AMs.

El proyecto ha respondido a necesidades y oportunidades del entorno, generando un *punto entre el derecho formal y el derecho real*, posibilitando así a muchos/as adultos mayores el acceso y ejercicio de derechos establecidos, en particular el SSPAM y la Renta Dignidad. En el caso de esta última, se informa que unos/as 20.000 AMs no acceden por problemas de documentación. – Asimismo, el proyecto ha impulsado la vinculación de las organizaciones de AMs a *procesos de planificación del desarrollo*, particularmente a nivel municipal, un ámbito de participación incidencia clave del que los/as AMs han sido excluidos de facto.

Comparativamente con el proyecto LAR 18, *el proyecto BLV 211 ha incrementado su pertinencia en relación a la reducción de pobreza y atención de la población más vulnerable*, al haber ampliado la cobertura de los servicios socio-legales a municipios rurales a través de las brigadas móviles.

En términos de género, al haber atendido a un porcentaje significativo de mujeres en los servicios socio-legales (se ha informado incluso que más mujeres que hombres fueron atendidas, pero la evaluadora no consiguió los datos oficiales), el proyecto también se muestra pertinente respecto a *normativa internacional* ratificada por el Estado Boliviano; en ese marco, responde por ejemplo a algunas de las recomendaciones recibidas en respuesta al informe 2008 presentado por Bolivia ante el Comité de la Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW): *a) Ámbito legal:* Se resalta la necesidad de promover el acceso a la justicia de las mujeres y especialmente de aquellas en situación de extrema pobreza; *b) Derecho a la identidad:* Referido a la promoción de la entrega de certificados de nacimiento y cédulas de identidad con énfasis en mujeres indígenas y rurales.

La pertinencia del proyecto también tiene que ver con la necesidad de *fortalecer capacidades locales* en la atención de la problemática de los/as AMs. El proyecto ha aportado en esa dirección, dando continuidad al trabajo con las contrapartes de HAI y al proyecto LAR 18, y de manera particular ha iniciado el desarrollo de conocimientos y capacidades para la aplicación del enfoque de género en la atención de la problemática de los/as AMs. A futuro se sugiere que el fortalecimiento de capacidades locales se extienda a otras organizaciones, no necesariamente dedicadas en exclusividad a la temática de los/as AMs.

En concordancia con los desafíos y políticas de inclusión, desarrollo y lucha contra la pobreza del Estado, el proyecto también ha contribuido a *fortalecer capacidades de actores estatales* – gobiernos municipales, defensorías, identificación, Defensor del Pueblo – en la atención de los/as AMs y en el establecimiento de mecanismos y redes de coordinación que favorezcan la pertinencia y efectividad. Los mecanismos de *relacionamiento y coordinación* del proyecto con distintas instituciones, particularmente estatales, han contribuido al *alineamiento y pertinencia*.

La *pertinencia cultural, rural y de género* del proyecto *podría potenciarse* a través del diseño e implementación de enfoques y metodologías específicas, que se adecuen a las distintas realidades culturales, rurales y de hombres y mujeres. En este marco, la experiencia adquirida y su sistematización, puede proveer los conocimientos necesarios para generar propuestas a partir de la práctica. Es el caso, por ejemplo, de la adecuación del modelo de atención de los COSL al ámbito rural. Por otro lado, la investigación sobre relaciones de género también provee insumos para afinar las estrategias y enfoques de trabajo en género.

Respecto a *Asdi*, y como se puede deducir de los párrafos precedentes, el proyecto es pertinente a las estrategias de: a) *género e indigeneidad*; b) *trabajo con el Estado*; c) *fortalecimiento de capacidades*. En cuanto a *educación*, se considera un ámbito de trabajo a explorar para futuras acciones, en el marco de un enfoque de trabajo *intergeneracional* que se sugiere implementar.

En cuanto a *HAI*, este proyecto aporta al siguiente *objetivo estratégico regional sobre derechos y discriminación*: *Para el año 2010 tres gobiernos en la región han integrado un modelo de atención a adultos mayores que promueve y defiende sus derechos en sus políticas públicas y sus programas sociales.*

El proyecto incide directamente en el *Plan Nacional de Desarrollo*, especialmente en el eje de “Bolivia Digna” en el programa de protección social; específicamente contribuye al objetivo de *territorialidad* (Política 1 – el apoyo a procesos comunitarios que promueven la activa participación en procesos de erradicación de pobreza), en el impacto sobre *las causas de la pobreza* (Política 2 – acceso a servicios sociales, rompiendo la pobreza intergeneracional) y en *integralidad* (Política 4 – creación de poder social).

4. Efectividad

De manera general se puede concluir que el proyecto ha sido *altamente efectivo* respecto a los resultados que se ha propuesto. Esto amerita ser destacado también por la complejidad que implica la implementación de un proyecto a través de distintas *contrapartes*, que han demostrado un alto grado de *comprensión, apropiación y compromiso* con el proyecto y sus objetivos, así como capacidad de reacción y adecuación a contextos y coyunturas específicas, con *respuestas creativas ante situaciones y oportunidades no previstas*.

De manera particular, la implementación del BLV 211 ha permitido ratificar la *efectividad estratégica del trabajo municipal* en distintos contextos y situaciones, así como consolidar la *metodología de trabajo*, basada en el fortalecimiento de los actores – organizaciones de AMs y gobiernos municipales – y su articulación. El proyecto ha consolidado y ampliado los resultados del LAR 18 en la *visibilización y organización de los/as AMs como actores locales* y su *capacidad de incidencia en la agenda municipal*.

Considerando que se trata de procesos de *transformación cultural e institucional* de largo plazo, en condiciones de alta fragilidad institucional y crisis de gobernabilidad, el proyecto ha sido *bastante efectivo* en lograr *instalar la agenda de los/as AMs en las políticas, planes y presupuestos*, incluidas oficinas de atención, en varios municipios.

También ha confirmado la *efectividad del trabajo desarrollado por los COSL*, incluida la *Brigada Móvil* que se evalúa como una *innovación efectiva*. Los Centros poseen *gran legitimidad entre los y las usuarios* y cuentan con un *prestigio ganado en instancias gubernamentales* como la Fiscalía, la Policía, en los Centros de Salud, además

de los mismos municipios. En ese marco, el establecimiento *de convenios con aliados ha sido estratégico para la efectividad del trabajo de los COSLs.*

Desde la percepción de los/as AMs, la efectividad de los servicios socio-legales tiene que ver con cuatro *factores claves: gratuidad, calidad* (capacidad resolutoria), *confianza* (basada en las relaciones interpersonales que se establecen entre el personal profesional y los/as AMs) *y calidez* en el trato. Estos son factores que inciden directamente en la *accesibilidad*, es decir, la posibilidad y el deseo de recurrir a estos servicios. Por otro lado, estos factores, especialmente los de confianza y calidez, se traducen en un dilema respecto a la meta de institucionalización municipal de los servicios, pues generalmente los servicios estatales no garantizan las dimensiones cualitativas de la atención.³

A nivel del área de *fortalecimiento organizativo*, el trabajo también ha sido efectivo, tanto a nivel municipal, como en relación a ANAMBO y sus asociaciones departamentales. La nueva normativa –Renta Dignidad y SSPAM– ha permitido anclar el trabajo organizativo en dos temas vigentes, incrementando el potencial de efectividad. Por otro lado, se ha confirmado que la *personería jurídica* incrementa la efectividad del accionar de las organizaciones, en tanto les otorga el respaldo legal requerido para su participación.

El proyecto ha confirmado la *efectividad de la gestión de conocimientos/información* (sobre la normativa, las rutas y mecanismos de exigibilidad) como *base para el fortalecimiento de las organizaciones, su accionar en el ámbito de la incidencia y la definición de sus propuestas.* La gestión de conocimientos podría fortalecerse incorporando la investigación –incluyendo el diagnóstico de Línea de Base– como una etapa previa, específica de todo proyecto.

La *especialización* de las contrapartes y profesionales encargados/as de la implementación del proyecto ha contribuido a la efectividad. *Personal calificado, con experiencia y comprometido* en las distintas áreas y componentes de trabajo, ha posibilitado el logro de los resultados.

Conceptualmente, la *articulación estratégica de los distintos componentes e instituciones* que hacen al proyecto tiene un *alto potencial* de incrementar la efectividad, por las interdependencias y posibles sinergias. Sin embargo y a pesar de importantes mejoras en el tiempo –asociadas a las reuniones periódicas dirigidas a estimular el intercambio, la reflexión y el aprendizaje compartido– este potencial no se ha desarrollado plenamente en la gestión e implementación del proyecto. En gran medida los *componentes e instituciones han operado independientemente*, con niveles insuficientes de comunicación y trabajo en equipo. –Una planificación por *cadena de resultados*, ligada a la promoción de un modelo de fortalecimiento de capacidades que apunta hacia la *interdependencia*⁴, podría contribuir a visibilizar y operacionalizar las interacciones necesarias.

Cabe resaltar el aporte del *sistema de monitoreo* del proyecto a la efectividad; aporte en términos de la generación de datos para evaluar avances respecto a indicadores y resultados, y de la transformación progresiva *de una cultura institucional centrada en actividades, a una orientada al logro de resultados.* De manera general, el proyecto ha contribuido a desarrollar una *cultura de aprendizaje y reflexión* entre las contrapartes, que fortalece sus capacidades.

Como aspecto a *fortalecer* en cuanto a monitoreo, destaca que no se ha cerrado el círculo con la *retroalimentación a las contrapartes* en función a la información que proporcionan. Este es un rol de HAI que debe fortalecerse y que contribuirá a potenciar la relación información-aprendizaje-decisión.

En algunos casos la falta de *claridad* sobre *roles y responsabilidades* entre las distintas contrapartes, y/o algunas *brechas entre lo formalmente establecido y la forma de operar*, han afectado el potencial de efectividad.

³ Según lo señalado por el evaluador del LAR 18 y personal de HAI, en el municipio de La Paz los/as AMs prefieren ser atendidos por el COSLAM y no por el servicio que provee la HAM (Honorable Alcaldía Municipal).

⁴ Se conciben tres fases que atraviesan las organizaciones en su proceso de fortalecimiento: 1. Dependencia; 2. Independencia; 3. Interdependencia.

5. Eficiencia

En poco tiempo se han generado actividades con *resultados visibles*, destacándose en ese marco el trabajo en los municipios (nuevos) y la Brigada Móvil.

En la medida en que el proyecto *construye sobre muchos logros y aprendizajes del proyecto LAR 18*, esto ha significado niveles altos de eficiencia.

Al 31 de marzo del 2009, la ejecución presupuestaria es de un 99,9% lo que refleja un *buen nivel de ejecución*, que a su vez permite concluir sobre una buena planificación y asignación presupuestaria, y las correspondientes capacidades de ejecución.

La relación *entre los recursos invertidos y las actividades y resultados logrados, es meritoria*. De manera general las contrapartes han trabajado con recursos austeros y su contribución al proyecto ha sido mayor a la estrictamente considerada por el proyecto en términos presupuestarios o de remuneración. En ese marco, *el compromiso ha sido un factor clave que ha contribuido a la eficiencia*.

En los casos donde se ha logrado *presupuesto municipal para ítems, actividades y/o infraestructura* para el funcionamiento de una unidad de AMs, la eficiencia del proyecto se ha incrementado ya que se han requerido *menos recursos del propio proyecto* para cumplir con lo planificado y alcanzar los resultados esperados.

De manera global la *asignación y ejecución presupuestaria* ha sido *adecuada*. Sin embargo, a nivel de detalle, las contrapartes señalaron que *su involucramiento en la fase de planificación y presupuestación* del proyecto habría permitido aprovechar su experiencia para una *distribución de las partidas y montos más acorde con la realidad* y las necesidades. Cabe precisar que el curso de la implementación y dada la apertura de HAI, ciertos desfases en la asignación presupuestaria se solucionaron.

Es altamente posible que una *mayor interacción y coordinación* entre componentes e instituciones habría permitido *mejorar los niveles de eficiencia*, evitando la duplicidad y potenciando el aprovechamiento de recursos (conocimiento, experiencia). La comunicación y coordinación insuficiente entre componentes e instituciones puede considerarse *per se* una pérdida en términos de eficiencia.

La *flexibilidad* de Asdi al permitir reingenierías presupuestarias, sobre la base de propuestas argumentadas de HAI desde la experiencia, la reflexión interna y la coyuntura, ha contribuido a hacer el *mejor uso posible de los recursos*, incrementando la eficiencia y pertinencia de las inversiones.

El *número de municipios* alcanzados con el proyecto *ha superado lo planificado*. Este es un dato importante en cuanto a eficiencia, a pesar de que existen algunas dudas sobre si esta *ampliación no habría afectado la calidad*, profundización y consolidación el trabajo en los municipios (cantidad vs. calidad).

6. Efectos/impacto

El proyecto ha permitido aprovechar *oportunidades del entorno*. En ese marco, para la mayoría de los/as AMs, el acceso al SSPAM y la Renta Dignidad, significa una *mejora sustancial en su calidad de vida*, particularmente en el caso de AMs rurales. A través del trabajo municipal y los COSL (destacando el trabajo de la Brigada Móvil), el proyecto ha contribuido a *acelerar e incrementar el acceso a estos derechos*.

Como señala el informe de evaluación del LAR 18 respecto al SSPAM, “los investigadores de la Fundación Horizontes evalúan que sólo se está implementando este seguro en un 20% y solamente cuando ha habido presión de las PAMs a sus alcaldes recién se afilió y se atiende a los AM’s”.

En *términos económicos* específicamente, el acceso a la *Renta Dignidad* y a los descuentos en las tarifas de servicios (agua, luz, transporte), contribuye significativamente a *reducir las condiciones de pobreza*, especialmente de los/as AMs más pobres y vulnerables. – De acuerdo a información proporcionada en el proyecto, el 63% de personas mayores viven en pobreza, y el 85% en áreas rurales. El 31% de personas mayores no gozan de ningún ingreso fijo y solo 22% reciben una pensión del sistema contributivo (solo 13% de mujeres y 10% de personas del área rural).

En general, los beneficios que obtienen los/as AMs *impactan* positivamente sobre toda su *familia*, considerando que más de 30.000 hogares son liderizados en Bolivia por AMs y que 85% de las personas mayores viven en hogares multigeneracionales, en los que contribuyen tanto al ingreso como al gasto.

A través del proyecto se ha contribuido a elevar la *autoestima* y generar entre los/as AMs una *conciencia respecto a sus derechos* específicos y como actores y beneficiarios/as del desarrollo. Esto tiene *efectos positivos* en la *percepción de los/as AMs sobre sí mismos*, su *relacionamiento* con la familia, comunidad y el Estado, la *identificación de oportunidades* y la *construcción de proyectos*, mejorando sus condiciones y calidad de vida.

Dando continuidad al proyecto LAR 18, el BLV 211 ha contribuido como *catalizador* a la “*explosión organizativa*” de los/as adultos mayores, a nivel urbano y rural. Las organizaciones de AMs han ganado *reconocimiento y legitimidad social*, particularmente en los municipios, condición clave para ser tomados/as en cuenta, poder participar e incidir en la agenda municipal a futuro; un ejemplo simbólico de ello es su participación en los desfiles. Los/as AMs son considerados progresivamente *interlocutores válidos* y se debe *fortalecer su capacidad de construcción de alianzas estratégicas* con actores gubernamentales y de la sociedad civil.

La *articulación departamental de las organizaciones rurales municipales* ha logrado importantes avances como es el caso de Cochabamba, pero aún es un proceso en construcción en los otros departamentos. La articulación departamental incrementa la *legitimidad y potencial de incidencia*. Un *desafío* adicional a futuro consiste en *articular las organizaciones rurales y urbanas* – estas últimas esencialmente aglutinadas alrededor de ANAMBO –, a fin de fortalecer la representatividad departamental y nacional, así como promover la interacción constructiva entre AMs rurales y del área urbana, alrededor de sus problemas e intereses comunes, y en el aprendizaje y solidaridad desde su diversidad.

El haber *demostrado* con resultados a los/as AMs que estar informados/as respecto a la normativa vigente es la base para el ejercicio de sus derechos, contribuye a crear una *cultura de la información que potencia las capacidades propositivas, de exigibilidad y resolución de problemas* de los/as AMs (*resourcefulness*). – Sin duda la brecha tecnológica generacional es una limitante, pero experiencias interesantes con AMs y bajo un enfoque intergeneracional, demuestran que es posible disminuirla.

En los municipios en los que se ha agendado la temática de los/as AMs desde la sensibilización e incidencia, las mismas autoridades *actúan (o pueden actuar) como defensoras, promotoras y agentes multiplicadores* de la temática. Es importante que además de la *convicción y compromiso*, las autoridades cuenten con *información, materiales y apoyo* para desarrollar su rol potencial de promotores de la temática.

Las actividades y resultados del proyecto han generado *interés y demanda de varias instituciones frente a la temática* de los/as AMs.. Instituciones que son actuales y *potenciales multiplicadoras* y también *aliadas* del proyecto. Esto incluye también a la *cooperación internacional*. En cuanto a alianzas interinstitucionales, el BLV 211 ha realizado avances, que empero deben formalizarse, ampliarse y diversificarse.

También se fortalecido el *conocimiento y capacidades de autoridades y funcionarios gubernamentales a nivel nacional*, con un impacto positivo en la *calidad y efectividad de la gestión pública*, el diseño e implementación de políticas, como es el caso del “Modelo de Salud Familiar Comunitaria Intercultural”. Sin embargo, el trabajo de incidencia es, a su vez, el área de trabajo más vulnerable ante la fragilidad institucional y la alta movilidad funcionaria.

Los *materiales de difusión* de las políticas y leyes que se han producido, expanden masivamente el acceso a información clave para el ejercicio de derechos a “beneficiarios/as indirectos”. Por otro lado, los *productos comunicacionales* generados al cierre del proyecto, incluyendo la publicación de la metodología de trabajo, generan un *potencial de apropiación y réplica por otros actores*.

7. Sostenibilidad

Como punto de partida para el análisis de la sostenibilidad del proyecto, cabe señalar que los *cambios buscados* atañen a *transformaciones profundas y complejas*, que requieren de *procesos* de cambio cultural y fortalecimiento de capacidades de *mediano hasta largo plazo (al menos 5 años)*. En ese marco, el énfasis de la evaluación radica en evaluar *en qué medida el proyecto ha sentado bases para la sostenibilidad*, de los procesos, resultados, organizaciones y servicios, y *qué factores influyentes clave se identifican como apoyo/amenaza para la sostenibilidad*.

Se han creado *bases para la sostenibilidad de los procesos*, a través de instalación e institucionalización de la *agenda de los/as AMs en los municipios*, la *creación/fortalecimiento organizativo* y el *trabajo con múltiples actores*. De manera particular, la *inclusión en los POAs de actividades de los/as AMs* y la *asignación de un presupuesto* que se han logrado en varios municipios, crea un precedente positivo y muy posiblemente sostenible en el tiempo, siempre que del lado de los/as AMs se *mantenga la capacidad de exigencia y propuesta*.

El caso de Sucre, donde se ha creado una *unidad al interior del municipio con fuerte apoyo financiero municipal*, es un ejemplo y meta a conseguir. Los aprendizajes emanados de dicha experiencia señalan, empero, que no se trata de procesos fáciles y que las *relaciones y gestiones interinstitucionales*, *son afectadas (positiva o negativamente) por influencias de tipo político y personal*.

A nivel *organizativo*, las agrupaciones se han fortalecido y varias ya cuentan con su *personería jurídica* (o está en proceso). La personería jurídica se constituye en coadyuvante e indicador de (intención de) permanencia y sostenibilidad, *aunque no todas las organizaciones confían plenamente en su capacidad de seguir sin apoyo alguno*. De manera general, el grado de fortalecimiento y probabilidades de pervivencia de las organizaciones varía de municipio a municipio. De acuerdo al informe LAR 18, “hay diferencias en la sostenibilidad en municipios grandes y en municipios pequeños dado que en los primeros, normalmente urbanos, la utilización política y la alta rotación de personal y la burocratización dificulta el trabajo y representa un problema de sostenibilidad organizacional del trabajo. Estas instancias urbanas normalmente desean liderar la atención de este segmento poblacional porque ven potenciales votantes en estos grupos. En municipios rurales el trabajo es más fácil, menos burocrático y con un componente político partidario más reducido”. En el caso de lo observado en esta evaluación, las conclusiones sobre las diferencias urbano-rurales no se comparten, ya que por ejemplo el tema político es hoy un tema muy fuerte también a nivel rural (ej. Chuquisaca), y los municipios rurales en general son más débiles y con menores capacidades. Por otro lado, experiencias de municipios urbanos (no necesariamente capitales de departamento) como Montero e incluso Vinto, muestran interesantes experiencias, logros y perspectivas de sostenibilidad en el ámbito urbano.

El *autoritarismo y la cultura poco democrática* al interior de varias organizaciones de AMs se constituye en una *amenaza* en el tiempo para la pervivencia, crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones. En ese marco es importante dedicar esfuerzos no sólo al acompañamiento y monitoreo de las organizaciones y resultados de la capacitación, sino al *fortalecimiento de sus capacidades internas y su democratización*. Ello incluye la formación de nuevos/as líderes, y es una necesidad inagotable en tanto la organización no genere sus propios mecanismos de capacitación y fortalecimiento sostenibles.

En cuanto a los *servicios legales integrales*, los casos de institucionalización y/o apropiación municipal son pocos, lo que pone en *riesgo la continuidad de estos servicios*, que crean un puente fundamental hacia el ejercicio real de los derechos. La evaluación ha detectado que *los COSL se conciben como dependientes de HAI* y el financiamiento que canaliza, tendencia que de alguna manera también se refleja en Fundación Horizontes y de ANAMBO respecto a esta última.

Respecto a las contrapartes, el proyecto ha contribuido a la generación de capacidades de planificación, gestión de la información, conocimientos técnicos, monitoreo, entre otras, para seguir trabajando con AMs. Sin embargo, las contrapartes de manera general *no se identifican* y asumen como actores independientes, autogestionarios, *con capacidad propositiva y técnica para diseñar y gestionar recursos de forma autónoma*. Ello denota la necesidad de *revisar los roles y relaciones* entre HAI, las contrapartes, ANAMBO y los otros actores del proyecto, así como fortalecer las *estrategias de desarrollo de capacidades*.

Con relación a la dependencia económica y técnica de ANAMBO de la Fundación Horizontes, y según lo informado en el informe de evaluación del LAR 18, la propuesta de *nuevos estatutos* de ANAMBO incluye el *aporte de los/as afiliados* a la organización nacional. Esta propuesta se vislumbra como una oportunidad para avanzar hacia el autosostenimiento financiero y un desafío para el manejo de recursos propios. Puede crear antecedentes y experiencias para que otras organizaciones departamentales y municipales avancen hacia la autogestión.

A pesar de ello, se ha observado que particularmente en Renacer Santa Cruz tímidamente se produce la generación de algunas ideas innovadoras de financiamiento. En ese marco, en opinión de la evaluadora, existe la necesidad de *explorar formas creativas de financiamiento*, complementarias al objetivo de promover la institucionalización y creciente asignación presupuestaria en los municipios. Una idea interesante que ha salido a la luz en Santa Cruz tiene que ver con un *modelo tripartito*, con el *involucramiento del sector privado* aprovechando del tema de “Responsabilidad Social”.

La participación e incidencia *HAI en el diseño de políticas* (ej. Programa Nacional), programas y servicios estatales para los/as AMs, crea *en potencia condiciones favorables* para la sostenibilidad de las intervenciones como el proyecto. Sin embargo, la *debilidad institucional, la alta rotación de autoridades y personal técnico*, así como las crisis de gobernabilidad, *afectan negativamente este potencial*. Esta es una condición externa inevitable, por lo que debe ser considerada a la hora de diseñar estrategias de intervención.

De manera general, el proyecto *no prevé una estrategia de salida* y el proceso de cierre tampoco se ha observado como muy claro ni contundente; a nivel de las contrapartes se ha asumido la finalización del proyecto de alguna manera como un “*cuarto intermedio*”, aunque sin claridad ni información fidedigna sobre lo que en realidad iba o podía suceder.

8. Valor agregado de Asdi

El proyecto ha contribuido a fortalecer *el rol estratégico y protagónico de HAI y sus contrapartes* en el abordaje de la problemática de los/as AMs en Bolivia.

Asimismo, la contribución de Asdi a través del BLV 211 ha permitido *consolidar y ampliar los logros y resultados del proyecto LAR 18*. En ese marco, ha sido una estrategia efectiva y eficiente de añadir valor. En términos económicos, esto se ha concretado con un aporte económico equivalente al 56% del presupuesto total del proyecto (US\$ 544,826 de un total de US\$ 965,655 para dos años).

Su mayor valor agregado se ha centrado en: a) la *innovación* a través de la *Brigada Móvil* y la prestación de servicios socio-legales en 4 municipios; b) la *expansión del trabajo* a 30 municipios.

A través de este proyecto también se ha iniciado en HAI la *reflexión más sostenida y profunda sobre el tema de género* en AMs, en términos de derechos y de efectividad de las estrategias. Se trata un tema novedoso no sólo para HelpAge a nivel nacional y regional, sino corporativo. En ese marco, se han hecho avances de diseño e implementación, pero ante todo se ha estimulado la necesidad, importancia y potencial de tomar en cuenta las diferencias de género para una atención eficiente, efectiva, equitativa de la problemática de los/as AMs y con iguales oportunidades para hombres y mujeres AM.

La *flexibilidad del donante* respecto a propuestas de *reingeniería del presupuesto* y actividades no previstas inicialmente – como es el tema de la investigación de género y actividad con mujeres líderes –ha potenciado del valor agregado de Asdi.

9. Enfoque de género

A pesar de diversas experiencias a nivel mundial, *HAI corporativamente no cuenta con una política ni estrategia de género*. Consecuentemente, destaca de manera particular el interés, la voluntad política y las experiencias realizadas con el BLV 211 en la implementación de un enfoque de género, que podrán ser capitalizadas para fortalecer las capacidades corporativas e incidir en las políticas y estrategias institucionales. Se trata, por ende, de un tema de *innovación* y un desafío para la *construcción de capacidades* propias y de todos los actores involucrados.

El resultado más importante de este proyecto en cuanto a género, es que se ha manifestado la *voluntad, interés y progresiva construcción de capacidades* de parte de HAI y sus contrapartes, para incorporar el enfoque de género en su visión y propuestas.

En ese marco y teniendo los puntos precedentes como el referente sustantivo y conclusión más importante de la evaluación respecto a género, el análisis evaluativo a detalle que se proporciona a continuación, tiene como objetivo central estimular la reflexión y análisis desde la experiencia, para fortalecer los conocimientos y capacidades, así como contribuir con insumos para avanzar en la consideración estratégica y operativa de la dimensión de género en el trabajo con AMs.

Concepción y diseño

El proyecto presenta un análisis de género que toca aspectos interesantes, basado en cuatro puntos:

a) Las mujeres representan un porcentaje más alto de la población mayor y sufren un *sesgo de género acumulado durante sus vidas que reduce su capacidad de acumular bienes, ahorrar y evitar la pobreza en su vejez*; b) *ocho de cada 10 mujeres rurales no sabe leer ni escribir*; c) más de 30,000 hogares son liderados por personas mayores, muchos de ellos en áreas rurales y *jefaturizados por mujeres mayores quienes tienen nietos a su cargo, niños dejados por sus padres que han migrado* temporalmente o permanentemente a las ciudades de Bolivia o al extranjero; d) una meta importante dentro del trabajo de organización es impulsar y fortalecer el liderazgo de mujeres mayores. En muchos casos *la participación de mujeres en las organizaciones llega a un 70%. Sin embargo su participación en directorios toma de decisiones llega apenas a un 30%.*

En términos de Objetivos y Resultados, el Resultado B. es el único que alude a las mujeres:

“Personas mayores, especialmente mujeres y los que provienen de zonas rurales, participan en procesos de planificación locales y nacionales en defensa de sus derechos y para el mejoramiento de su calidad de vida”. Los otros resultados que refieren a protección, programas municipales, departamentales y nacionales, capacidades de las contrapartes y capacidades de las organizaciones de AMs, se plantean en términos genéricos (“personas mayores”).

Si bien el diseño del proyecto contempla algunos resultados e indicadores que aluden al tema de género/mujeres AMs, *no se contemplan actividades específicas* que apunten a cerrar las brechas de partida, especialmente en el ámbito de la participación priorizado por el proyecto. Se debe tomar en cuenta que la construcción de “igualdad de oportunidades” implica asumir que “ante situaciones desiguales son necesarias soluciones desiguales”, que permitan cerrar las brechas históricas de partida. Como concluye la sistematización sobre liderazgo femenino realizada, es *necesaria una estrategia específica* para potenciar la participación y liderazgo de las mujeres.

El *proyecto señala* que “otra meta importante del proyecto en el fortalecimiento de ANAMBO es fomentar el liderazgo real de las mujeres mayores en las organizaciones y sus directorios. Esto pasa por la capacitación tanto de mujeres como hombres mayores sobre equidad de género, el fomento de análisis y decisión política por parte de las organizaciones que favorezcan el liderazgo de las mujeres, equidad de género en las directivas y representación de las organizaciones.”. Sin embargo, en el nivel operativo del diseño, no se especifican las actividades que permitirán lograr esta meta.

En cuanto a la *población destinataria*, el proyecto realiza algunas precisiones, pero que *no incluyen la precisión hombres-mujeres*: “El proyecto trabajará con 40,000 mujeres y hombres mayores marginalizados (25,000 en zonas rurales y 15,000 en zonas urbanas, de los cuales un 65% son de origen indígena)”.

Como se señala, el proyecto se concentra en la dimensión de *participación de las mujeres* en los puestos directivos y de toma de decisiones al interior de las organizaciones de AMs, con el supuesto de que el *incremento de dicha participación y su incidencia en procesos de planificación, producirá efectos en las condiciones y calidad de vida de las mujeres*. – La participación de las mujeres en la toma de decisiones es una dimensión fundamental del análisis y la implementación del enfoque de género en los proyectos, por ende una decisión estratégica en principio acertada. Por el otro lado, es importante anotar que siendo en teoría una relación causa-efecto en principio factible (participación/toma de decisiones-mejoras en la calidad de vida), la experiencia acumulada demuestra que no necesariamente “*El liderazgo de mujeres asegurara que las necesidades especiales de mujeres serán reconocidas y atendidas*”. Es así que a nivel internacional, la mayor preocupación actual respecto a la participación (política) de las mujeres no recae en la cantidad (acceso) sino en el tipo/calidad de la misma.

No se cuenta con un análisis a profundidad de las barreras de distinta índole (*subjetivas y objetivas*) que impiden a las mujeres AMs *acceder, permanecer e influir en/desde puestos de decisiones* en las organizaciones. Asimismo, no se conoce si las *motivaciones para organizarse* son las mismas entre hombres y mujeres, y si un mayor porcentaje de mujeres en las organizaciones y también en puestos de dirección, no refleja (además) otros aspectos relacionados al género, como la *aceptación/negación de la condición de AMs*, además de particularidades socioculturales. – La investigación sobre género y liderazgo en AMs, aportará con conocimiento relevante en esta dirección, que permitirá afinar las estrategias en función a las causas fundamentales del problema de la participación y representación femenina, así como las percepciones, formas e intereses de las mujeres AMs respecto a su participación.

Aunque se entiende que la decisión de priorizar el tema de la participación obedece a una priorización, queda la pregunta sobre por qué no se ha aplicado *análisis de género* a todas las dimensiones del proyecto, como base para *incorporar el enfoque de manera integral en todos los objetivos, resultados y componentes* que están interrelacionados. Así por ejemplo, un análisis de género relacionado a la normativa, políticas y programas, permitiría identificar que es importante complementar la concentración en lo que atañe específicamente a los/as AMs como grupo generacional, con incidencia asociada a la *incorporación de la problemática específica de las mujeres AMs en discusiones y propuestas relevantes desde las mujeres actualmente en curso*, como las modificaciones a la Ley 1674 contra la violencia doméstica e intrafamiliar, que forma parte de la Agenda Legislativa desde las Mujeres 2008–2011. Por otro lado, en la *planificación municipal, departamental y nacional*, es preciso *promover el análisis sobre los efectos y beneficios diferenciados de lo que se propone para hombres y mujeres AMs*.

Operacionalización

Las debilidades del diseño en cuanto a género impactan en la operacionalización del enfoque de género. Como se reconoce en la sistematización sobre liderazgo femenino – una iniciativa por cierto destacable que parte del reconocimiento de la necesidad de saber/conocer más para tomar decisiones estratégicas – existe la necesidad de una estrategia específica de participación y liderazgo femenino. El proyecto *no cuenta con una estrategia específica ni metodologías de trabajo* para abordar las diferencias y brechas de género.

De manera general, las acciones y los productos (ej. cartillas) expresan lo que se denomina “*neutralidad o ceguera de género*”, que no reconoce ni considera las especificidades y desigualdades existentes entre hombres y mujeres. – Así, por ejemplo, una cartilla sobre liderazgo debería incorporar “*automáticamente*” el enfoque de género, contemplando las distintas formas y ámbitos de liderazgo de hombres y mujeres, la desigualdad en el acceso a puestos de poder y toma de decisión, sus causas y efectos, entre otros.

Cabe alertar que un enfoque “*ciego al género*” puede no sólo mantener sino incrementar las brechas. Por ejemplo, si la participación de mujeres en las capacitaciones sobre normas, liderazgo y abogacía es sólo del 26,54%, el impacto sobre la brecha es negativo ya que las mujeres *per se* parten de condiciones de desventaja respecto a la capacitación y estos temas específicos.

La ausencia de conceptos, estrategia y herramientas metodológicas y operativas para implementar el enfoque de género, ha dificultado la apropiación e implementación del enfoque. Si bien las *contrapartes* progresivamente han ido visualizando la temática y tomando conciencia sobre su importancia desde la experiencia misma, no se puede concluir (considerando también sus propias apreciaciones) que tengan las capacidades suficientes para abordar la temática de manera adecuada y efectiva. Sí se han desarrollado de manera cuasi “*autodidacta*” algunas experiencias y han obtenido algunos resultados que pueden servir para avanzar en la precisión conceptual, estratégica y metodológica. Por ejemplo, en el área organizativa se observa un incremento de más de un 10% de participación de mujeres (de 27% el 2007 a 39.88% el 2008) en las actividades; será interesante analizar cuáles fueron los factores influyentes clave que condujeron a este incremento.

La desagregación de datos por sexo y los talleres conjuntos de análisis, han contribuido a desarrollar capacidades analíticas y a fortalecer a los actores del proyecto en cuanto al enfoque de género.

Resultados

En términos de porcentaje de participación de mujeres en las directivas, no se observan avances significativos. Por ejemplo, para los municipios atendidos por FH se informa de un 30%, mismo porcentaje que se señala como punto de partida en el proyecto. Por otro lado, el incremento de mujeres en las Asociaciones, incluso con una presencia mayoritaria, no refleja automáticamente cambios en la situación ni relaciones de género (como se ha señalado, puede tener relación con otros factores como el asumirse AMs).

En opinión de la evaluadora, *los principales resultados de género del proyecto tienen que ver con HAI y las organizaciones contrapartes*, más que con los/as destinatarios. Esto es importante y conlleva un gran potencial más allá del proyecto, porque puede capitalizarse para a futuro incorporar el enfoque de género en todas las propuestas y actividades de HAI.

En ese marco, se destaca una vez más que se ha generado la *voluntad política*, el *interés* y la *sensibilidad* frente al tema en HAI y en las contrapartes.

Asimismo, desde la experiencia concreta, se han generado *conocimientos* para *diseñar una estrategia, metodología y herramientas* de trabajo con enfoque de género.

Análisis y conclusiones

Para HAI y las contrapartes, de maneras más o menos explícitas, el enfoque de género debe adecuarse a las realidades culturales y *no vulnerar las normas y costumbres ancestrales* (respetar la cultura). Esto genera ciertas confusiones, mitos, temores y limitaciones en la aplicación del enfoque de género (ej. el considerar que realizar trabajo específico con mujeres vulnera lo culturalmente establecido y genera susceptibilidades entre los hombres), que se sostienen – al menos implícitamente – en *dos supuestos erróneos: a) que la cultura no es dinámica; b) que la construcción y transformación de las relaciones de género es ajena a la cultura*.

Si bien se ha *identificado acertadamente como problema la ausencia de las mujeres en puestos de poder y toma de decisión* en las organizaciones, no se ha realizado un análisis de género integral como punto de partida para la definición y priorización de estrategias y acciones.

El trabajo con enfoque de género representa una *visión del mundo*, que debe traducirse en el diseño/ adopción de *estrategias, metodologías y herramientas* específicas.

Implícitamente, el trabajo en género se ha identificado con *trabajo con/para mujeres*. Así, aunque se reconoce que hombres y mujeres viven de manera distinta su vejez y que, por razones resocialización de género, generalmente las mujeres llevan de mejor manera es ser AMs, no se ha tomado en cuenta la posibilidad de trabajar complementariamente en *masculinidades*, un ámbito de trabajo en el que HAI podría realizar un trabajo pionero en el país respecto al grupo etáreo específico.

Existe la idea de que el enfoque de género es un *trabajo adicional*, más que un enfoque transversal aplicable a todo el accionar el proyecto, aunque efectivamente su implementación también requiera de acciones y medidas específicas de empoderamiento y sensibilización.

Recomendaciones específicas

La incorporación del enfoque de género en el diseño e implementación de un proyecto debería partir del *análisis de género* de la población destinataria, que debería formar parte del proceso de Línea de Base como fase inicial de toda intervención para diseñar las estrategias más efectivas y culturalmente pertinentes.

Analizar la pertinencia y posibilidad de desarrollar una línea de trabajo – complementaria – en masculinidades. CISTAC⁵ es un aliado estratégico potencial en ese tema.

Más allá de priorizaciones de índole estratégica, el enfoque de género debe *reflejarse en todo el diseño y operación de un proyecto*.

Existe una amplia producción conceptual, estratégica y metodológica – incluidas las listas de chequeo que son muy prácticas – que puede ser utilizada por HAI para establecer los elementos necesarios que garanticen que la *gestión de proyectos en todas sus fases sea con enfoque de género*. Se recomienda un trabajo de revisión de este material como punto de partida.

Se recomienda la utilización de esta experiencia concreta como punto de partida para generar *espacios de reflexión, análisis y capacitación de HAI y las contrapartes* sobre el enfoque de género. Se recomienda un enfoque de *desarrollo de capacidades muy práctico*, aunado a un proceso de mediano plazo de asesoría y acompañamiento, que aporte con ideas, desarrolle conocimientos y absuelva preguntas relacionadas con la práctica misma.

⁵ CISTAC (Centro de Investigación Social, Tecnología Apropiada y Capacitación).

Las *alianzas interinstitucionales* con instituciones que trabajan el tema de género – ej. Coordinadora de la Mujer, CIDES-UMSA⁶ en el ámbito académico, CISTAC para masculinidades –podrían coadyuvar de manera importante a fortalecer las capacidades de HAI y sus contrapartes en el tema de género, y al mismo tiempo generar iniciativas conjuntas que aporten en el desarrollo de conocimientos, experiencias y herramientas de una temática relativamente nueva no sólo en Bolivia, sino a nivel mundial: género y AMs. Estas alianzas a su vez permitirían a HAI y sus contrapartes incidir en las agendas de género desde la perspectiva de los/as AMs.

Ampliar las inversiones en *investigaciones* que aporten con conocimiento sobre género en la población de AMs, desde distintos enfoques y temáticas.

Fortalecer las capacidades de *sistematización de experiencias*, que permitan de manera clara traducir las experiencias en conocimiento tangible, transmisible.

Aprovechar la *red regional* de HAI para genera una *comunidad de práctica/conocimiento* en torno a la temática de género y AMs.

Promover la consideración de la temática de los/as AMs, en donantes que están impulsando el tema de género en Bolivia (ej. Asdi, AECID⁷, ACIDI⁸, Holanda).

10. Mejores prácticas y lecciones aprendidas

Mejores prácticas

Existen muchas prácticas interesantes, con resultados positivos en el proyecto, según se ha podido constatar a lo largo del informe. En esta sección, empero, se identifican dos *mejores* prácticas, una a nivel más amplio o general, y otra relacionada con una experiencia municipal concreta:

A nivel general del proyecto, se destaca como una “mejor práctica”, la estrategia de *fortalecimiento de capacidades y articulación de actores a nivel municipal*, que cumple con los criterios básicos de efectividad, alianzas, impacto, réplica e innovación.

En el plano concreto, se rescata como “mejor práctica” la experiencia de la *unidad de atención de los/as AMs de Montero*, que al ser una oficina atendida por AMs, añade valor a la existencia de un servicio que resuelva los problemas de los/as AMs.

Principales lecciones aprendidas

La formalización de las organizaciones a través de la obtención de su personería jurídica es clave para consolidar su existencia, lograr su reconocimiento y legitimidad social, así como viabilizar su acceso a los procesos de planificación participativa municipal.

La experiencia concreta ha demostrado que la participación de AMs (dirigentes) de zonas urbanas contribuye a potenciar a las organizaciones rurales. Esto apunta a la necesidad y potencial estratégico de fortalecer los vínculos entre organizaciones y personas AMs de zonas urbanas y rurales.

⁶ CIDES-UMSA (Centro de Investigaciones para el Desarrollo – La Universidad Mayor de San Andrés).

⁷ AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo).

⁸ ACIDI (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional).

Los convenios con los municipios otorgan legalidad y legitimidad al trabajo. A futuro los convenios deben fortalecerse en cuanto a una creciente corresponsabilidad y aporte de los gobiernos municipales, que debe darse de manera progresiva y en perspectiva de construir sostenibilidad.

La fragilidad institucional y la alta movilidad política y técnica en los municipios, es una situación de difícil modificación en el corto plazo. Por lo tanto, las estrategias deben considerarla como parte del entorno dado.

Fortalecer capacidades y mecanismos de exigibilidad es fundamental en un país en el cual la normativa es absolutamente insuficiente para garantizar el acceso y ejercicio de derechos.

Apuntar hacia una mayor presencia de mujeres en las directivas de las organizaciones requiere de una estrategia específica.

Los datos respecto al número/porcentaje de mujeres atendidas en los COSLs no proporcionan información evidente sobre su significado: ¿Es que se está incrementando el acceso? ¿Y/o las mujeres sufren más de estos problemas?

El trabajo en equipo y de coordinación, necesario en un proyecto que involucra a varios actores en su implementación, se basa en cambios culturales que no son rápidos de lograr. El diseño de un proyecto, así como un modelo de gestión con espacios, normas y procedimientos que estimulen estas interacciones, puede promover y acelerar el cambio cultural.

Un sistema de monitoreo riguroso contribuye a fortalecer las capacidades de las contrapartes en el análisis orientado a resultados y la toma de decisiones.

En el trabajo con contrapartes, es importante dedicar esfuerzos a estandarizar y armonizar capacidades de partida; “no existe lo obvio”.

11. Conclusiones

HelpAge tiene un rol protagónico en Bolivia (y en la región) en el tema de adultos mayores. Es un rol que el proyecto ha contribuido a fortalecer y que aún debe continuar fortaleciéndose.

HAI se caracteriza también por ser una institución abierta a la innovación y a la reflexión, lo que potencia sus posibilidades y oportunidades de expandir su rol y su incidencia en la agenda de derechos, de desarrollo y de lucha contra la pobreza.

El proyecto ha contribuido a cerrar la brecha entre el derecho formal y el derecho real de manera muy pertinente y adecuada al marco normativo de nuevos derechos para los/as AMs y en el contexto de la descentralización. En ese marco, ha contribuido a mejorar la calidad de vida de los/as AMs y a reducir su pobreza.

En términos de cumplimiento con lo planificado, la evaluación sostiene que es satisfactorio. Se han identificado algunos problemas técnicos en el diseño, especialmente en la formulación de resultados e indicadores, que se recomienda tomar en cuenta para futuros diseños.

En cuanto a efectividad, la evaluación concluye que de manera general el proyecto ha sido efectivo en el logro de sus resultados. Una apreciación menos positiva se hace respecto a los resultados en cuanto a género, a la vez que se considera que se trata de una experiencia inicial en el tema con gran potencial de ser aprovechada a futuro.

En términos de eficiencia, no se observan dificultades y el proyecto ha maximizado el uso de los recursos. Se ha destacado la flexibilidad del donante como un factor importante que ha contribuido a efectividad y eficiencia del proyecto, y ha permitido a su vez desarrollar actividades no contempladas inicialmente (ej. investigación y sistematización de género), que resultaban del aprendizaje de la experiencia y añadieron valor al proyecto.

Asdi ha añadido valor a la experiencia iniciada con el LAR 18 en términos de extensión (cuantitativos), de calidad y profundidad, y de innovación. A su vez, ha permitido consolidar la estrategia y metodología de trabajo a nivel municipal, lo que a su vez incrementa su potencial de réplica.

Como institución especializada, HAI se ha centrado en el tema “específico” de los/as AMs, pero no ha desarrollado mucha fortaleza en articularlo temáticamente y estratégicamente con temas que están en la agenda y que darían mayor visibilidad, como es el caso de la relación entre migración y desarrollo, el tema de las cadenas de cuidado, entre otros.

HAI tiene necesidad de fortalecer las capacidades autogestionarias de sus contrapartes hacia la sostenibilidad, además de desarrollar modelos alternativos, innovadores de gestión de recursos. Un modelo tripartito, con participación del sector privado (“Responsabilidad Social”) puede ser interesante.

Las reuniones semestrales entre los distintos actores comprometidos con la implementación, se han identificado como un acierto y han contribuido a motivar las interacciones y el aprendizaje compartido; a partir de estas experiencias positivas y del reconocimiento de que el trabajo en equipo es más beneficioso para otros, se debe estimular una cultura de trabajo en equipo que potencie la efectividad.

Un desafío a futuro consiste en articular las organizaciones rurales y urbanas, a fin de fortalecer la representatividad departamental y nacional, así como promover la interacción constructiva entre AMs rurales y del área urbana, en la identificación de sus problemas e intereses comunes, y en el aprendizaje desde su diversidad.

Se han logrado resultados positivos en cuanto a agendar la temática de los/as AMs a nivel municipal e incidir en el diseño de políticas y programas para los/as AMs, esencialmente a nivel nacional y municipal. El trabajo de sensibilización e incidencia debería expandirse a futuro hacia instancias no específicamente relacionadas con la temática de los/as AMs pero que tienen efectos sobre ellos/as, hacia organizaciones no gubernamentales, la academia y la cooperación internacional.

12. Recomendaciones

(desde el proyecto en perspectiva de futuras acciones)

Desarrollar un programa nacional, que exprese la visión de HAI respecto a los/as AMs como sujetos de derechos y actores del desarrollo, y que en ese marco articule sinérgicamente los proyectos e intervenciones específicas (que el todo sea más que la suma de las partes).

Articular este programa nacional con una estrategia (y presupuesto) específico de trabajo e incidencia en la cooperación internacional.

Fortalecer la investigación y gestión de conocimientos en las distintas fases de gestión de las intervenciones. Ello implicaría entre otros la realización de Líneas de Base como norma, la institucionalización de las sistematizaciones, así como la posibilidad de realizar investigaciones preparatorias, a partir de las cuales se diseñen las intervenciones específicas. Implicaría también fortalecer las capacidades de las contrapartes en sistematización y uso del conocimiento para la toma de decisiones. – Posibles alianzas con centros académicos pueden ser de mucho valor.

Avanzar en la construcción de un enfoque “inter”: intergeneracional, urbano-rural, intercultural, que promueva las interacciones desde una mirada estratégica, de innovación y aprendizaje.

Enfatizar el fortalecimiento interno de las organizaciones, apostando a su democratización, autosostenimiento y transparencia. Ello implica gestar un mecanismo o una “escuela” permanente de formación de líderes que evite los autoritarismos y centralismos.

Promover y desarrollar iniciativas dirigidas a incorporar la temática de los/as AMs en otras agendas y temas de actualidad, ej. migraciones, cadenas del cuidado, etc.

Fortalecer las alianzas y el trabajo de sensibilización y desarrollo de capacidades con organizaciones no estatales, ONGs, cooperación internacional, academia, organizaciones y movimientos sociales varios. Trabajar hacia alianzas basadas en complementariedad (no sólo por afinidad). De manera general, se recomienda ampliar la base de aliados y operadores (contrapartes) desde una perspectiva no sólo de afinidad (temática), sino de complementariedad.

Un convenio con la Federación de Asociaciones Municipales podría fortalecer el trabajo con las autoridades municipales como colectivo (no sólo a nivel individual de cada municipio). Se recomienda fortalecer el trabajo con las autoridades, por ejemplo a través de encuentros departamentales (e incluso nacionales).

Articular una metodología específica (herramienta) de fortalecimiento de capacidades de organizaciones de AMs, tomando en cuenta sus particularidades.

Explorar modelos y opciones diversas de financiamiento y sostenibilidad, que involucren al sector privado. A la par, desarrollar una estrategia clara “de salida”, que promueva y capacite a las contrapartes, ANAMBO y organizaciones, la progresiva interdependencia y autogestión.

Evaluar la posibilidad de innovar con la constitución de un Observatorio para la temática de AMs, que permita articular investigación –control/exigibilidad-acción-incidencia. Existen muchas experiencias en la región vinculadas a otros temas (ej. género) que pueden servir como punto de partida para desarrollar la idea.

Fortalecer el abordaje y la incorporación de la dimensión económica-productiva. Recuperar y sistematizar experiencias que contribuyan a este propósito.

Explorar la posibilidad de constituir un fondo concursable, que estimule las innovaciones y amplíe el espectro de actores vinculados a la temática.

Considerar las recomendaciones para la temática de género, que se desarrollan ampliamente en una sección precedente.

13. Documentación revisada

Fundación Horizontes (2008). Sistematización de la experiencia en varios municipios altiplánicos “Liderazgo y participación de las mujeres adultas mayores en el ámbito público”.

HelpAge (2007). “Exigencia de derechos y promoción de la participación ciudadana de personas mayores vulnerables en Bolivia”. Propuesta presentada por el Centro de Desarrollo Regional para América Latina de HelpAge International a la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (Asdi) en Bolivia.

HelpAge – monitoring unit (2008). “Annex A1. A presentation of key data collected over the course of the project” (2005–2007).

HelpAge (2008). “Exigencia de derechos y promoción de la participación ciudadana de personas mayores vulnerables en Bolivia.” Informe año 1–2007. Marco 2008.

HelpAge (2009). *Centros de Orientación Socio-Legal: Un giro en la vida de los adultos mayores* (en edición final).

HelpAge (2009). *Cómo promover los derechos del adulto mayor marginado* (en edición final).

HelpAge (2009). *Los adultos mayores inciden en los municipios* (en edición final).

Meyer, E. (2008). Midterm evaluation (Project BLV211).

Presentaciones Power Point (7) del Taller de Cierre del BLV211 (Santa Cruz, febrero 2009).

Otros documentos revisados:

Información presupuestaria (presupuesto original, reingeniería presupuestaria, ejecución resupuestaria).

Material de comunicación, promoción y difusión utilizado por el proyecto, las contrapartes y ANAMBO (BLV 211 y LAR 18).

Resumen de actividades y resultados componente Organización (2007–2008), Fundación Horizontes.

Declaración de Intensiones entre Fundación Horizontes y la Asociación Nacional del Adulto Mayor de Bolivia (ANAMBO).

Testimonios acopiados en los municipios de Colcapirhua, Cliza, Tolata, Warnes, Palos Blancos.

Testimonios Proyecto Defendiendo los Derechos de las PAMs (LAR 18).

Terms of Reference

HelpAge International contribuye a que las personas mayores demanden sus derechos, desafíen todo tipo de discriminaciones y luchen contra la pobreza, de manera que sean protagonistas de una vida digna, activa, segura y saludable.

HelpAge International (HAI) es una organización sin fines de lucro que trabaja con más de 500 organizaciones afiliadas y socias en 95 países por medio de un secretariado conformado por cuatro oficinas regionales en África, América Latina, el Caribe, y Asia y Pacífico, ocho oficinas de país y una oficina central.

HelpAge International apoya a una red de organizaciones miembros y socios en la región desde un Centro Regional de Desarrollo en La Paz Bolivia, y una oficina país en el Perú. Estos desarrollan programas de trabajo directo con adultos mayores y análisis, investigación y asesoramiento técnico con gobiernos e instancias de la cooperación internacional, con el fin de crear un ambiente propicio para la mejora de la vida de adultos mayores y la defensa de sus derechos.

Antecedentes

El proyecto fue iniciado en enero 2007 aunque los retrasos en la firma del convenio entre HelpAge y Asdi ocasionaron una demora en la ejecución real y los gastos. El proyecto es de dos años empezando en enero 2007 y terminado en diciembre 2008. En septiembre del 2008 se solicitó una extensión sin costo hasta marzo 2009, con el doble objetivo de: a) Finalizar la ejecución de actividades y presupuesto en las mejores condiciones tomando en cuenta el retraso inicial del proyecto en 2007, b) Asegurar la realización de las actividades relativas al cierre del proyecto (evaluación, taller final etc.).

En 2007, el proyecto complementó y extendió las actividades del programa conocido como LAR 18 ejecutado por HelpAge y sus contrapartes y financiado por la Lotería del Reino Unido y la Cooperación Irlandesa. Los dos proyectos comparten las mismas líneas de acción principales:

- Los centros de orientación sociolegales o “defensorías del adulto mayor” (La Paz/El Alto, Sucre, Potosí y Santa Cruz), implicando a las tres contrapartes (Fundación Horizontes, COSLAM y Renacer),
- La inclusión de las personas mayores en los programas y POAs municipales a través del dialogo entre las personas mayores y sus gobiernos municipales,
- Abogacía local, nacional y
- El fortalecimiento a organizaciones de personas mayores.

Las contrapartes ejecutivas del proyecto BLV211 son tres: Fundación Horizontes, COSLAM y Renacer. Cada contraparte puede tener varias líneas de acciones en sus términos de referencia. Las áreas geográficas de trabajo son:

- COSL urbanos de La Paz, El Alto, Sucre, Potosí y Santa Cruz
- Brigadas móviles piloto en municipios rurales de La Paz
- Trabajo municipal (Yungas La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Chuquisaca)
- Organizaciones de personas mayores: locales municipales, departamentales y nacionales a través de ANAMBO.
- Abogacía a nivel nacional

En febrero del 2008 se realizó la evaluación externa de medio término así como un taller final importante en Cuzco (LAR18 con una extensión de 1 día de trabajo para la programación del presente proyecto).

El convenio entre partes reconoce la necesidad de una evaluación externa final, señalada en el presupuesto con una línea específica y cuyos términos de referencia deben ser acordados entre Asdi y HAI.

Relación con el proyecto LAR18:

En 2008, el proyecto LAR18 no tuvo actividades de campo sino actividades de sistematización y aprendizajes que interesan al proyecto financiado por Asdi (documental municipal, recojo de testimonios, taller de aprendizajes metodológicos seguidos por la publicación de un paquete informativo).

En febrero del 2009 se realiza una evaluación externa final del LAR18 según las exigencias del donante Irish Aid. Los criterios incluyen: pertinencia, eficacia eficiencia y sostenibilidad con una transversal de aprendizajes. Debido a que las actividades de campo se cerraron en marzo 2009 junto a la evaluación de la Lotería del Reino Unido, no se encontrarán muchas diferencias en los criterios. Sin embargo, se da la oportunidad de evaluar con más profundidad el tema de la sostenibilidad a un año del cierre de actividad.

Los resultados de esa evaluación son de interés para el presente proyecto apoyado por Asdi debido a la complementariedad de los dos proyectos y de la similitud de la metodología. La presente evaluación deberá integrar los resultados relevantes de la evaluación del proyecto LAR18 en sus conclusiones.

Objetivos

Se necesitan tres tipos de análisis:

- Evaluar el cumplimiento de planes operacionales y objetivos según lo previsto y según el marco lógico inicial (muchos de los objetivos y metas señaladas en el marco lógico son compartidos con el proyecto LAR18). Eso incluye;
 - Revisar los avances sobre planes de trabajo (indicadores de proceso, cumplimiento de actividades),
 - Revisar la documentación técnica mandada por las contrapartes así como los informes existentes del proyecto,
 - Visitar una selección de proyectos donde se podrá asistir a actividades, entrevistarse con agentes operadores y beneficiarios, utilizando una metodología de interacción diseñada para todo el proyecto, para evaluar su percepción del proyecto,
 - Eso implica el diseño de una guía de visita y entrevistas y
 - Evaluar según los indicadores de impacto señalados en el marco lógico.
- Analizar los logros y procesos durante el proyecto, utilizando criterios como;
 - La pertinencia del proyecto: el proyecto está contestando a las prioridades de la gente, las prioridades de HAI y de los donantes.
 - La efectividad del proyecto: No habría vías más efectivas para lograr los resultados? Que partes del presupuesto están siendo cruciales en los éxitos o los fracasos del proyecto? Habría que modificar las metodologías para 2008?
 - La eficiencia: los resultados valen la pena comparando al costo invertido?
 - Impacto: cuales son los impactos a largo plazo, positivos y negativos, que se surgen al final del año No1?
 - Qué avances tenemos en cuenta a las posibilidades de sostenibilidad de los cambios sin el apoyo del proyecto.

- El valor agregado que la inversión de Asdi ha podido dar al programa de HAI.
- El tema de género ha dado lugar a varios debates dentro del proyecto. Este tema será objeto de atención especial y por lo tanto el documento final tendrá un acápite que trata el tema específicamente y de fondo;
 - Revisar si y como se ha aplicado una perspectiva de género en todas las líneas de acción del proyecto, y si la aplicación de una transversal de género (ver metas e indicadores específicos) haya resultado en un verdadero empoderamiento de las mujeres a través del proyecto.
 - Dar una apreciación de: ¿Cual ha sido la participación de las mujeres en el proyecto pero también cual(es) ha(n) sido el impacto del proyecto en las mujeres mayores?
 - Hacer recomendación en cuanto a posibles acciones o metodología de trabajo para futuros proyectos en el tema de la mujer mayor.

Productos

- Un documento de evaluación final. El informe que incluya: un resumen ejecutivo (3 páginas máximas), el análisis de los logros versus logros esperados en el marco lógico durante los dos años, análisis de impacto (1 página por criterio señalado en el objetivo No2 de la evaluación), una parte respondiendo al objetivo 3 de género, lecciones aprendidas y recomendaciones. (20 páginas máximas en total) (Además incluir un resumen de los resultados de la evaluación realizada por parte de LAR18 que pueda ser relevantes para este proyecto.)

Aspectos metodológicos

La participación de los diferentes actores es un punto clave para la evaluación especialmente en un proyecto que pretendía incorporar a los “beneficiarios” en todas las etapas del proyecto.

La coordinación con el Oficial del Proyecto en HAI y el Oficial de Monitoreo es clave y tendrá que ser constante durante todo el proceso. Después de la inducción, reuniones semanales serán necesarias.

El contacto con y la participación de las contrapartes (Fundación Horizontes, Renacer, COSLAM y la red nacional de personas mayores ANAMBO) son también importantes. Las visitas de campo con las contrapartes parece ser una pieza imprescindible de la evaluación.

Los detalles metodológicos como las guías por ejemplo, tendrán que ser desarrollados por el consultor en consenso con el Oficial de Proyecto. La participación activa de la representación de Asdi es recomendable.

En la realización de las actividades de evaluación se hará énfasis en asegurar una participación efectiva y equitativa de hombres y mujeres y un análisis de género. Por las características y el enfoque de género, se requiere de una persona conocedora del tema de género.

Cronograma propuesto

Se propone el calendario siguiente:

Semana del 16 de febrero:

- Revisión de la documentación
- Trabajo con el equipo de programas de HAI oficina regional

Semanas del 23 de febrero al 16 de marzo:

- Entrega de plan de trabajo, lista de preguntas/especificación de la metodología
- Inicio de las entrevistas, visitas y actividades participativas en el campo
- Seguimiento con equipo de programas de HAI

Semanas del 16 de marzo al 31 de marzo:

- Redacción y complementación
- Entrega del primer borrador del documento de informe, tanto a HelpAge International como a Asdi.

Semanas del 31 de marzo al 13 de abril:

- Reunión para discutir el informe borrador entre HAI, Asdi, y el/la evaluador/a
- Redacción y entrega final

Presupuesto disponible

En el proyecto BLV211, se dispone de 10200\$, que serán asignados exclusivamente a la evaluación, lo que incluye el costo del consultor/evaluador y los costos operativos.

Perfil del evaluador o equipo evaluador

Son requisitos:

- Profesional(es) del área social,
- Experiencia en evaluación de proyectos sociales de campo,
- Entendimiento del tema de género,
- Sensibilidad social y
- Trabajo en equipo.

El conocimiento del tema del envejecimiento no es requisito.

Anexo 1 Plan de Trabajo/Diseño a Detalle

1. Antecedentes

El proyecto BLV 211 fue iniciado en enero 2007 y finalizó sus actividades en diciembre 2008. En septiembre del 2008 se solicitó una extensión sin costo hasta marzo 2009, con el doble objetivo de: a) finalizar la ejecución de actividades y presupuesto en las mejores condiciones tomando en cuenta el retraso inicial del proyecto en 2007; b) asegurar la realización de las actividades relativas al cierre del proyecto (evaluación, taller final etc.).

En 2007, el proyecto complementó y extendió las actividades del programa conocido como LAR 18 ejecutado por HelpAge y sus contrapartes, proyecto financiado por la Lotería del Reino Unido y la Cooperación Irlandesa. Los dos proyectos comparten las mismas líneas de acción principales:

- Los centros de orientación sociolegales o “defensorías del adulto mayor” (La Paz/El Alto, Sucre, Potosí y Santa Cruz), implicando a las tres contrapartes (Fundación Horizontes, COSLAM y Renacer),
- La inclusión de las personas mayores en los programas y POAs municipales a través del dialogo entre las personas mayores y sus gobiernos municipales,
- Abogacía local, nacional y
- El fortalecimiento a organizaciones de personas mayores.

Cada una de las tres contrapartes señaladas puede tener varias líneas de acción en sus términos de referencia. Las áreas geográficas de trabajo son:

- COSL urbanos: La Paz, El Alto, Sucre, Potosí y Santa Cruz
- Brigadas móviles piloto: municipios rurales de La Paz
- Trabajo municipal: Yungas La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Chuquisaca
- Organizaciones de personas mayores: locales municipales, departamentales y nacionales a través de la red nacional de personas mayores ANAMBO.
- Abogacía: a nivel nacional

En 2008, el proyecto LAR18 no tuvo actividades de campo sino actividades de sistematización y aprendizaje que interesan al proyecto financiado por Asdi (documental municipal, recojo de testimonios, taller de aprendizajes metodológicos seguidos por la publicación de un paquete informativo).

En febrero del 2009 se realiza una evaluación externa final del LAR18. Los resultados de esa evaluación son de interés para el presente proyecto apoyado por Asdi debido a la complementariedad de los dos proyectos y la similitud de la metodología. Por ende, la presente evaluación deberá integrar los resultados relevantes de la evaluación del proyecto LAR18 en sus conclusiones.

2. Objetivos de la Evaluación

General

Realizar la evaluación final del proyecto BLV211, con particular atención en la temática de género.

Específicos

- Evaluar el cumplimiento de planes operacionales y objetivos según lo previsto y en función al marco lógico inicial.
- Evaluar la pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto.
- Analizar el valor agregado que la inversión de Asdi ha podido dar al programa de HAI.
- Evaluar la forma/estrategia de aplicación transversal del enfoque de género en el proyecto, analizando la participación de las mujeres en el proyecto, así como los resultados y el impacto en términos de empoderamiento y de la situación y posición de las mujeres adultas mayores.
- Identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas del proyecto.⁹
- A partir de los resultados evaluados, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, desarrollar recomendaciones en perspectiva de un nuevo proyecto.
- Desarrollar recomendaciones específicas para el abordaje futuro del enfoque de género y el trabajo con mujeres adultas mayores.

3. Producto

Un documento de evaluación final, de no más de 20 páginas en total¹⁰, que incluirá:

- Un resumen ejecutivo (3 páginas máximo);
- Análisis de cumplimiento: los logros vs. lo esperado según el marco lógico (3 páginas máximo);
- Análisis de pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad (1 página por criterio, total 5);
- Análisis del valor agregado por Asdi al trabajo de HAI (1 página);
- Evaluación de la aplicación y resultados del enfoque de género y la participación de las mujeres en el proyecto (3 páginas);
- Lecciones aprendidas y mejores prácticas (2 páginas)
- Conclusiones y recomendaciones (2 páginas)
- Resumen de los resultados de la evaluación realizada al proyecto LAR18, que puedan ser relevantes para este proyecto (1 página)¹¹

4. Metodología

La metodología será en esencia participativa, pues el proceso evaluativo incluirá la participación y perspectivas de los distintos actores involucrados en su implementación, con particular énfasis en garantizar la participación de mujeres en el proceso evaluativo.

⁹ Propongo explicitar esto como objetivo.

¹⁰ Sin incluir posibles anexos como los instrumentos, el trabajo de campo desarrollado, etc.

¹¹ Sujeto a revisión si se incluye como sección específica o integrada.

Se desarrollará como un proceso reflexivo, de aprendizaje, y prospectivo, buscando también responder a la pregunta sobre cómo la experiencia acumulada puede ser utilizada para fortalecer las capacidades estratégicas de los distintos actores y en la perspectiva de nuevas acciones para el trabajo con adultos/as mayores, especialmente incorporando transversalmente el enfoque de género.

En ese marco, la evaluación se realizará sobre la base tanto de fuentes secundarias (documentos producidos a lo largo del proyecto) y fuentes primarias (trabajo de campo).

La coordinación con la Oficial del Proyecto en HAI, que a su vez cumple las funciones de Oficial de Monitoreo, será permanente durante todo el proceso y se operacionalizará a través de reuniones semanales, que podrán ser complementadas con comunicaciones virtuales y/o telefónicas. Asimismo, se buscarán mecanismos efectivos para garantizar la participación de Asdi en el proceso.

4.1. Actores/informantes claves

- Personal HelpAge
- Contrapartes (personal ejecutivo y personal operativo): Fundación Horizontes, COSLAM y Renacer
- ANAMBO (a nivel nacional y subnacional)
- Gobiernos municipales
- Actores estatales a nivel nacional (:?)
- Beneficiarios directos (ej. de servicios en los consultorios)
- Otros relevantes: evaluador Mauricio Casanovas; investigadora María Dolores Castro.

4.2. Técnicas de recolección de información¹²

- Entrevistas individuales, abiertas o semi-estructuradas
- Grupos focales
- Visitas y observación directa
- Sondeos breves de opinión
- Análisis documental, proyectos, informes, presentaciones Power Point, productos y otros (ej. páginas Web)

5. Sugerencias de Priorización/Enfoque para la Evaluación

Se propone focalizar la atención y definir los criterios de selección de localizaciones y actores clave para el trabajo de campo, en función a:

- Complementación de análisis de la evaluación de LAR 18 respecto a cumplimiento y los criterios de pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad (otros municipios, posibilidad de temas pendientes o a profundizar),
- Valor agregado de este proyecto sobre el LAR 18 (extensión de cobertura, gestión de conocimientos),
- Innovaciones: brigadas móviles,
- Género (en posible articulación con la investigación sobre el tema que se viene realizando y a partir de hallazgos interesantes que se puedan dar) y
- Mejoras respecto a evaluación intermedia (análisis comparativo, focalizado en cumplimiento).

¹² La selección final de las técnicas se hará una vez avanzada la revisión documental, la definición del trabajo de campo y la inducción con HAI.

6. Matriz de Evaluación¹³

		Personal de HelpAge y Asdi	Personal de contrapartes	Asociaciones de adultos mayores	Beneficiarios directos	Gobiernos municipales	Gobierno nacional	Otros (evaluador, investigador)
Objetivo específico 1: Evaluar el cumplimiento de planes operacionales y objetivos según lo previsto y en función al marco lógico inicial.								
Tema/áreas clave	Preguntas de evaluación	EI	EI	EI		EI		EI
Nivel operacional/ Procesos/actividades	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los indicadores de proceso? ¿En qué medida las contrapartes han cumplido con los compromisos operacionales? ¿Cuáles son los principales avances respecto a la evaluación intermedia?	GF	AD	GF				AD
Nivel estratégico/impacto	¿Los resultados evaluados a nivel de impacto corresponden a los indicadores del Marco Lógico? ¿Qué factores influyentes clave han coadyuvado/inhibido el logro de los resultados esperados? ¿Cuáles son los principales avances respecto a la evaluación intermedia?	AD						
Objetivo específico 2: Evaluar la pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto.								
Tema/áreas clave	Preguntas de evaluación	EI	EI	EI	GF	EI	EI	EI
Pertinencia	¿El proyecto está contestando a las prioridades de hombres y mujeres adultos mayores? ¿Aporta con soluciones a sus problemas? ¿Está respondiendo las prioridades de HAL y de los donantes? ¿Está respondiendo a las prioridades del gobierno nacional y de los gobiernos municipales? ¿Las líneas de acción priorizadas son relevantes y prioritarias para las distintas instituciones y actores participantes? ¿Existen otras dimensiones que se valoren como relevantes, no consideradas en el proyecto?	GF	GF	GF	SO	AD	AD	AD
Efectividad	¿Se pueden identificar vías que habrían permitido lograr los resultados más efectivamente? ¿Qué implicaciones presupuestarias habrían tenido? ¿Cuáles han sido los principales logros y cuáles las debilidades respecto a los resultados y las distintas líneas de acción? ¿Qué aspectos – internos y externos – han incidido positiva y negativamente en la efectividad? ¿Cómo contribuye cada uno de los actores al logro de los resultados del proyecto?	EI	EI	EI	OD	EI	EI	EI
		GF	GF	GF		OD		AD
		AD	AD					

¹³ EI = Entrevista Individual; GF= Grupo Focal; SD= Sondeo de Opinión; AD= Análisis Documental; OD= Observación Directa.

	Personal de HelpAge y Asdi	Personal de contrapartes	Asociaciones de adultos mayores	Beneficiarios directos	Gobiernos municipales	Gobierno nacional	Otros (evaluador, investigadora)
Eficiencia	¿Los resultados pueden considerarse satisfactorios desde el punto de vista de la relación costo –beneficio? ¿Se pueden identificar modificaciones (en distintos campos, incluida la gestión institucional, la cantidad y perfiles de RRHH y los materiales disponibles, el planteamiento estratégico, la operación/normalización) que podrían mejorar esta relación? ¿De qué manera aportan/inhiben las contrapartes a la eficiencia? ¿Son eficientes los mecanismos de información, comunicación y coordinación al interior del equipo de trabajo de HelpAge y con las contrapartes? ¿De qué manera la conducción del Proyecto ha contribuido a su eficiencia?	EI GF AD			EI		EI AD
Efectos/Impactos	¿Qué efectos/impactos – esperados y no esperados, positivos y negativos – se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de hombres y mujeres adultos mayores? ¿Qué efectos/impactos, tanto positivos como negativos pueden anticiparse? ¿Pueden identificarse factores influyentes clave? ¿Pueden identificarse efectos/impactos más allá del Proyecto? ¿Qué rol juegan las alianzas estratégicas y cómo aportan a los efectos/impactos? ¿La gestión de conocimientos es suficiente y aporta a los efectos/impactos?	EI GF AD	EI GF	GF SO OD	EI	EI	EI AD
Sostenibilidad	¿Qué aspectos clave pueden identificarse como pilares de sostenibilidad de los resultados? ¿Cuál es la valoración sobre el grado de apropiación de los actores? ¿La gestión y grado de involucramiento de los actores en el proyecto ha favorecido su apropiación? ¿Y cuál la valoración sobre el grado de institucionalización? ¿Qué impacto tendría un eventual cierre definitivo del Proyecto? ¿Qué efectos/resultados considera usted que podrán mantenerse más en el tiempo y por qué? ¿Qué acciones/estrategias deben emprenderse para potenciar la sostenibilidad de los efectos/resultados del Proyecto?	EI GF	EI		EI	EI	EI AD
Objetivo específico 3: Analizar el valor agregado que la inversión de Asdi ha podido dar al programa de HAI.							
Tema/áreas clave	Preguntas de evaluación	EI	EI				AD
Valor agregado	¿De qué manera ha contribuido Asdi a la continuidad, expansión y complementación del trabajo de HAI (LAR 18)? ¿Cuáles son los principales resultados que destacan en este marco? ¿Se considera que ha sido una estrategia efectiva y eficiente de añadir valor? ¿Qué aspectos podrían haberse mejorado? ¿Qué nuevos nichos/necesidades/oportunidades para agregar valor al trabajo de HAI se identifican?	GF AD	GF AD				

Objetivo específico 4: Evaluar la forma/estrategia de aplicación transversal del enfoque de género en el proyecto, analizando la participación de las mujeres en el proyecto, así como los resultados y el impacto en términos de empoderamiento y de la situación y posición de las mujeres adultas mayores.									
Tema/áreas clave	Preguntas de evaluación	Personal de HelpAge y Asdi	Personal de contrapartes	Asociaciones de adultos mayores	Beneficiarios directos	Gobiernos municipales	Gobierno nacional	Otros (evaluador, investigador)	
Diseño	¿El diseño define con claridad y coherencia el enfoque de género en el Proyecto - ¿to a nivel conceptual, estratégico y operativo? ¿Cuáles son los elementos clave del EG (Enfoque de Género) en el diseño del proyecto? ¿De qué manera el EG se articula a la problemática específica de la tercera edad? ¿De qué manera toma en cuenta las dimensiones rural –urbano, así como la diversidad cultural? ¿Los resultados e indicadores planteados reflejan la transversalización del enfoque de género? ¿Qué aspectos podrían mejorarse en el diseño desde el EG en perspectiva de un nuevo proyecto?	EI GF AD	EI GF AD						
Operacionalización	¿De qué manera se operacionalizó y garantizó la aplicación del enfoque de género en el Proyecto? ¿Qué aciertos y qué desaciertos se identifican? ¿Qué factores internos y externos fueron determinantes, en términos positivos y negativos para su aplicación efectiva? De manera general y autocrítica, ¿cómo evalúa la implementación de un enfoque de género en el Proyecto?	EI GF AD	EI GF AD	EI GF	SO GF	EI		EI AD	
Resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de los resultados e indicadores referidos a género específicamente? ¿Qué tendencias se identifican? ¿Cuál el balance respecto a la evaluación intermedia? ¿Qué factores han sido claves en el logro de estos resultados?	EI GF AD	EI GF AD	EI GF		EI AD		EI AD	
Efectos/impacto	¿Qué efectos/impactos específicos – esperados y no esperados, positivos y negativos – se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana mujeres de mujeres adultas mayores? ¿Qué efectos/impactos específicos – esperados y no esperados, positivos y negativos – se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de hombres adultos mayores? ¿Qué efectos/impactos diferenciados, tanto positivos como negativos, pueden anticiparse? ¿Pueden identificarse factores influyentes clave? ¿Pueden identificarse efectos/impactos más allá del Proyecto? ¿Qué rol juegan las alianzas estratégicas y cómo aportan a los efectos/impactos? ¿La gestión de conocimientos es suficiente y aporta a los efectos/impactos?	EI GF AD	EI GF AD	EI GF	GF SO OD	EI	EI	EI AD	

	Personal de HelpAge y Asdi	Personal de contrapartes	Asociaciones de adultos mayores	Beneficiarios directos	Gobiernos municipales	Gobierno nacional	Otros (evaluador, investigadora)
Objetivo específico 5: Identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas del proyecto							
Tema/áreas clave	Preguntas de evaluación						
Mejores prácticas	A partir de la experiencia, y tomando en cuenta los criterios de “innovación, creatividad, replicabilidad, sostenibilidad, cooperación/alianzas; efectividad/ impacto, y eficiencia/implementación”, ¿qué mejores prácticas se pueden identificar y rescatar en el proyecto, tomando en cuenta sus distintas dimensiones y temas? ¿Qué mejores prácticas se pueden identificar específicamente con relación al tema de género?						
Lecciones aprendidas ¹⁴	¿Qué aprendizajes emanan de la experiencia concreta, ya sea positiva o negativa? ¿Qué saben hoy, los distintos actores del proyecto, que no sabían antes? A partir de ello, ¿qué volvería a hacer de la misma manera y qué no volvería a hacer de la misma manera en un nuevo proyecto?						
	EI	EI	EI	EI	EI	EI	EI
	GF	GF	GF				AD
	AD	AD					
Objetivo específico 6: A partir de los resultados evaluados, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, desarrollar recomendaciones en perspectiva de un nuevo proyecto.							
	EI	EI	EI	EI	EI		EI
	GF	GF	GF				AD
Objetivo específico 7: Desarrollar recomendaciones específicas para el abordaje futuro del enfoque de género y el trabajo con mujeres adultas mayores							

¹⁴ Por otro lado, las “Lecciones Aprendidas” destilan el aprendizaje emanado de la experiencia, que puede servir para orientar acciones a futuro a favor de mayor efectividad, eficiencia y sostenibilidad de las iniciativas. Una “lección aprendida” puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido evaluada o valorada. Es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre la experiencia, hacer un balance entre aciertos y desaciertos, analizar la brecha entre los resultados planificados y los logrados, mirar la ruta trazada y compararla con la recorrida, identificar las relaciones clave causa-efecto. Identificar lo que se sabe que antes no se sabía, que en el futuro permita avanzar de mejor manera y con menos recursos, hacia el logro de los objetivos trazados.

7. Cronograma tentativo

La consultoría se desarrollará en el período entre el 2 de marzo y el 17 de abril (7 semanas), de acuerdo al siguiente cronograma de actividades:

Semana	Fechas	Actividades centrales	Productos
1	02/03–08/03	Acopio y revisión documental. Entrevistas con evaluador LAR 18 e investigadora género. Elaboración plan de trabajo general y definición trabajo de campo. Coordinación/inducción equipo HAI.	Plan de trabajo con propuesta para trabajo de campo.
2	09/03–15/03	Entrevistas personal HAI. Revisión documental (cont.) Diseño metodológico a detalle Coordinación trabajo de campo.	Plan de trabajo con diseño metodológico a detalle. Cronograma y plan de trabajo de campo consolidados.
3	16/03–22/03	Trabajo de campo	Ayudas memoria, apuntes
4	23/03–29/03	Seguimiento equipo HAI Revisión documental (cont.)	
5	30/03–05/04	Redacción informe borrador Entrevistas complementarias, de aclaración (HAI, evaluador LAR 18, investigadora, otros La Paz). Organización sesión de retroalimentación con HAI y Asdi Entrega informe borrador	Informe borrador
6	06/04–12/04	Reunión de discusión/retroalimentación informe borrador (HAI y Asdi)	Insumos de la retroalimentación
7	13/04–19/04	Elaboración y entrega informe final (entrega informe final: lunes 20 de abril)	Informe final

Anexo 2 Trabajo de Campo

Resumen trabajo de campo

Numero de personas entrevistadas

32 (entrevistas individuales o grupales)

Número de grupos focales

7

COSL visitados

- Brigada Móvil (Patacamaya y Copacabana)
- COSLAM La Paz
- COSL Sucre
- Entrevista con responsable COSL Potosí en Sucre

Municipios de ciudades intermedias y rurales visitados

1. Yamparaez - Chuquisaca
2. San Benito - Cochabamba
3. Santibáñez- Cochabamba
4. Vinto- Cochabamba
5. Montero – Santa Cruz
6. Warnes- Santa Cruz

Entrevistas realizadas

Nombre	Institución/ organización	Cargo	Lugar/ municipio	Fecha	EI	EC
Aurelia Hurtado	Asociación AM	Presidenta	Warnes	27/3/09		X
Aydee Pereira	COSL Potosí	Responsable	Sucre	23/3/09		X
Beatriz Murillo	Fundación Horizontes	Coordinadora	La Paz	20/3/09	X	
Betty Montero	COSLAM	Coordinadora Brigada Móvil	La Paz	17/3/09 19/3/09	X	
Bladimir Núñez	Fundación Horizontes	Consultor trabajo municipios (antes asesor legal COSL)	Sucre	23/3/09	X	
Blanca Cuba	COSLAM	Trabajadora Social	La Paz	20/3/09		X
Catherine Alvis Nin	Renacer	Resp. Administración/trabajo en municipios	Santa Cruz	26/3/09		X
Catherine Dusseau	HelpAge	Directora de Programas y Políticas (antes Oficial de Programa)	La Paz	13/3/09 07/3/09	X	X
Carlos Loza	ANAMBO	Presidente	La Paz	16/3/09	X	
Carmen Hidalgo	HAM Copacabana	Defensoría de la Niñez	Copacabana	19/3/09	X	
Cristóbal Aranibar	COSLAM	Asesor Jurídico	La Paz	20/3/09		X
Dania Paz	Renacer	Trabajo en municipios	Santa Cruz	26/3/09 27/3/09	X	X
Domar Jiménez	SEDES	Responsable SSPAM	Santa Cruz	27/3/09	X	
Egberto Chipana	HAM Patacamaya	Ex Oficial Mayor	Patacamaya	17/3/09	XA	
Elena Melgar	Prefectura Santa Cruz	SEDEGES	Santa Cruz	27/3/09	X	

Nombre	Institución/ organización	Cargo	Lugar/ municipio	Fecha	EI	EC
Eufonio Saavedra	Asociación de AM Santibáñez	Presidente	Santibáñez	25/3/09	X	
Fernando Molina	Independiente	Consultor productos de comunicación	La Paz	06/4/09	X	
Gabriel Miranda	Fundación Horizontes	Responsable trabajo con organizaciones de AM	La Paz	16/3/09	X	
Jaime Zuloaga	COSLAM	Asesor Legal Brigada Móvil	La Paz	17/3/09 19/3/09	X	
Jaime Ayra	Fundación Horizontes	Responsable trabajo en municipios	La Paz	16/3/09 23/3/09– 25/3/09 07/4/09	X	
James Blackburn	HelpAge	Director	La Paz	18/3/09	X	
Jenny Andrade	COSLAM	Coordinadora COSL	La Paz	20/3/09		X
Karin Ödquist	Asdi	Oficial de Programas Derechos Humanos y Democracia	La Paz	18/3/09	X	
Katya Taboada	COSL Sucre	Responsable	Sucre	23/3/09		X
Lisett Laruta	HelpAge	Asistente Departamento de Comunicación	La Paz	12/3/09	X	
Margot Nina	Renacer	Directora	Santa Cruz	27/3/09	X	
María Dolores Castro	Independiente (UMSA)	Consultora investigación sobre género	La Paz	04/4/09	X	
Martín Rivero	HAM de Montero	Oficial Mayor de Desarrollo Humano	Montero	26&3/09	X	
Mauricio Casanovas	Consultor	Evaluador LAR 18	La Paz	06/3/09	X	
Pilar Rollando	HelpAge	Responsable BLV 211/Oficial de Monitoreo y Evaluación	La Paz	13/3/09 16/3/09	X	X
Nombre	Institución/ organización	Cargo	Lugar/municipio	Fecha	EI	EC
Raúl Choque	HAM Patacamaya	Oficial Mayor Administrativo	Patacamaya	17/3/09	X	
Roxana Mercado	HAM Warnes	Responsable Coordinación Salud	Warnes	27/3/09		X
Silvia Eid	Prefectura Santa Cruz	Dirección de Promoción de la Salud	Santa Cruz	27/3/09	X	
Sonia Trufiño	Prefectura Santa Cruz	Asesora Coordinación Social	Santa Cruz	27/3/09	X	

EI= Entrevista individual

EC= Entrevista colectiva

Entrevistas colectivas/grupos focales

Lugar/municipio	Perfil	No. Particip.	H	M	Fecha
Sucre	Usuarios/as COSL	13	3	10	23/3/09
Sucre	Orgs. de AM/ASAMACH	9	3	7	23/3/09
Sucre	Equipo COSL Sucre	4	1	3	23/3/09
Yamparaez-Chuquisaca (con participantes de Yotala, Presto, Zudáñez)	Asociaciones de AM	25			24/4/04
San Benito-Cochabamba	Asociación de AM	9	7	2	25/3/09
Vinto	Asociación AM/resp. Unidad del AM de la HAM	4	3	1	25/3/09
Montero – Santa Cruz	Resp. Unidad AM/Asociaciones AM Montero y comunidades	7	4	3	26/3/09

Visitas protocolares: Alcalde de Santibáñez y Alcaldesa de Vinto (25/3/09).¹⁵

Sondeos de opinión

LUGAR	Cant.	H	M	Fecha
Brigada Patacamaya	5	4	1	17/3/09
Brigada Copacabana	2	2	0	19/3/09

Observación directa

Brigada Móvil en Patacamaya (17/3) y Copacabana (20/3)

Visita COSLAM La Paz (20/3/09)

Visita COSL Sucre (23/3/09)

Reunión Yamparaez bajo facilitación de responsable de la Defensoría de la HAM (24/3/09)

Visita COSL –Renacer Santa Cruz (27/3/09)

¹⁵ A pesar de tener cita confirmada con la Alcaldesa de Sucre, y de un espera de 1.5 horas, ésta no se llevó a cabo porque no llegó.

Anexo 3 Ejemplos Herramientas (Guías y Sondeo)

Evaluación blv 211				
Sondeo de opinión – Brigadas Móviles y cosl				
Lugar:			Fecha:	
Sexo:	F	M	Edad:	
Nombre (opcional): _____				

¿Cómo se informó usted sobre la brigada/cosl?				
Organización	Comunidad	Conocido/ familiar	Radio	Otro:
¿Por qué problema/asunto vino a solicitar servicios sociolegales?				
Documentación	Violencia/ abusos	Otro:		
¿Cuándo vino por primera vez?:				
Usted diría que la atención recibida ha sido:				
Muy buena	Buena	Regular	Mala	Muy mala
¿Ha logrado solucionar su caso? Si			No	Más o menos
¿Usted ha recomendado el servicio a otras personas?			Si	No
¿Tiene alguna sugerencia para mejorar la atención?				
Comentarios adicionales:				

Fecha: 16 de marzo 2003
Carlos Loza
Presidente ANAMBO

Información general sobre ANAMBO Podría describir por favor la historia de ANAMBO, cómo está organizada, quiénes y cuántos la componen. ¿Cuáles diría que son las principales fortalezas y las principales debilidades de ANAMBO actualmente?

¿Cuándo se inicia el relacionamiento con HelpAge y con la Fundación Horizontes?

¿Ha escuchado usted sobre el proyecto BLV 211 y el apoyo de la cooperación sueca? ¿Qué sabe al respecto?

¿Qué otras instituciones apoyan el trabajo de ANAMBO a nivel nacional, departamental y municipal?

Objetivo específico 1: Evaluar el cumplimiento de planes operacionales y objetivos según lo previsto y en función al marco lógico inicial.

Tema/áreas clave	¿Cuándo se firmó el convenio con FH? ¿Qué establece dicho convenio?
Nivel operacional/ Procesos/actividades	¿Existen además planes operativos u otros mecanismos de planificación? ¿Cómo se definen las actividades a realizar?
Nivel estratégico/impacto	¿En qué medida considera usted que se han cumplido los compromisos de trabajo establecidos con FH? ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las actividades? ¿Y cuál el nivel de satisfacción con los resultados de fortalecimiento planificados? ¿Qué factores internos y externos han favorecido y cuáles han obstaculizado el trabajo y el cumplimiento?

Objetivo específico 2: Evaluar la pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto.

Tema/áreas clave	¿El proyecto está contestando a las prioridades de hombres y mujeres adultos mayores? ¿De qué manera el proyecto estaría contestando a las prioridades diferenciadas por género? ¿Aporta con soluciones a sus problemas? ¿Está respondiendo a las prioridades de ANAMBO? ¿Existen otras dimensiones que se valoren como relevantes, no consideradas en el proyecto?
Pertinencia	
Efectividad	¿Se pueden identificar formas que habrían permitido lograr los resultados más efectivamente? ¿Cuáles han sido los principales logros y cuáles las debilidades respecto a los resultados? ¿Qué aspectos – internos y externos – han incidido positiva y negativamente en la efectividad del trabajo? ¿Qué aspectos destacaría del rol de FH y de la participación/rol de HAI, y cuáles han sido las debilidades? ¿Cómo contribuye cada uno de los actores al logro de los resultados del proyecto?
Eficiencia	¿Considera usted que existe la suficiente relación y coordinación entre los distintos componentes del Proyecto (trabajo con organizaciones, en municipios, servicios)? ¿Son eficientes los mecanismos de información, comunicación y coordinación al interior del equipo de trabajo de FH y entre FH y ANAMBO?
Efectos/Impactos	¿Qué efectos/impactos – esperados y no esperados, positivos y negativos – se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de hombres y mujeres adultos mayores a nivel municipal? ¿Se pueden identificar diferencias o particularidades de género? ¿Qué efectos/impactos, tanto positivos como negativos pueden anticiparse? ¿Pueden identificarse factores influyentes clave? ¿Cuáles son las alianzas estratégicas clave que ANAMBO ha establecido? ¿Qué rol juegan las alianzas estratégicas y cómo aportan a los efectos/impactos? ¿Se ha producido algún(os) documento(s) que rescaten, sistematicen y socialicen el trabajo con las organizaciones? ¿Cuál es su apreciación sobre estos documentos, su calidad, utilidad?
Sostenibilidad	¿Qué aspectos clave pueden identificarse como pilares de sostenibilidad de los resultados? ¿Qué riesgos identifica en términos de sostenibilidad? ¿Cuál es la valoración sobre el grado de apropiación de las distintas asociaciones respecto al Proyecto? ¿La gestión y grado de involucramiento de los actores en el proyecto ha favorecido su apropiación? ¿Qué otros factores han favorecido o impedido un mayor/menor grado de apropiación? ¿Qué impacto tendría un eventual cierre definitivo del Proyecto? ¿Qué efectos/resultados considera usted que podrán mantenerse más en el tiempo y por qué? ¿Qué acciones/estrategias deben emprenderse para potenciar la sostenibilidad de los efectos/resultados del Proyecto a nivel municipal?

Fecha: 16 de marzo 2003
Carlos Loza
Presidente ANAMBO

Objetivo específico 4: Evaluar la forma/estrategia de aplicación transversal del **enfoque de género** en el proyecto, analizando la participación de las mujeres en el proyecto, así como los resultados y el impacto en términos de empoderamiento y de la situación y posición de las mujeres adultas mayores.

Tema/áreas clave	¿Qué entiende usted por “enfoque de género” y por su transversalización?
Diseño	¿Existe al interior de ANAMBO una política y estrategia sobre el enfoque de género? ¿Usted identifica en el trabajo con FH la aplicación de un enfoque de género? ¿Qué aspectos podrían mejorarse en el diseño desde el EG (Enfoque de Género) en perspectiva de un nuevo proyecto?
Operacionalización	¿De qué manera se operacionalizó la aplicación del EG en el trabajo con ANAMBO? ¿Considera usted que se contó con los conocimientos, metodologías y herramientas suficientes para aplicar el EG? ¿Qué aciertos y qué desaciertos identifica? ¿Qué factores internos y externos fueron determinantes, en términos positivos y negativos para su aplicación efectiva? De manera general y autocrítica, ¿cómo evalúa la implementación de un enfoque de género en el Proyecto?
Resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de los resultados referidos a género específicamente? ¿Qué tendencias se identifican? ¿Qué factores han sido claves en el logro de estos resultados?
Efectos/impacto	¿Qué efectos/impactos específicos – esperados y no esperados, positivos y negativos –se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de mujeres adultas mayores? ¿Qué efectos/impactos específicos – esperados y no esperados, positivos y negativos –se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de hombres adultos mayores? ¿Pueden identificarse factores influyentes clave?

Objetivo específico 5: Identificar las **mejores prácticas y lecciones aprendidas** del proyecto

Tema/áreas clave	A partir de la experiencia, y tomando en cuenta los criterios de “innovación, creatividad, replicabilidad, sostenibilidad, cooperación/alianzas; efectividad/impacto, y eficiencia/ implementación”, ¿qué mejores prácticas se pueden identificar y rescatar en el trabajo municipal? ¿Y con relación al tema de género?
Mejores prácticas	
Lecciones aprendidas	¿Qué aprendizajes emanan de la experiencia concreta, ya sea positiva o negativa? ¿Qué sabe usted hoy, que no sabía antes del Proyecto? A partir de ello, ¿qué volvería a hacer de la misma manera y qué no volvería a hacer de la misma manera en un nuevo proyecto?

Objetivo específico 6: A partir de los resultados evaluados, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, desarrollar **recomendaciones** en perspectiva de un nuevo proyecto.

Objetivo específico 7: Desarrollar **recomendaciones específicas para el abordaje futuro del enfoque de género** y el trabajo con mujeres adultas mayores

Fecha: 16 de marzo 2003
Carlos Loza
Presidente ANAMBO

Información general sobre ANAMBO

Podría describir por favor la historia de anambo, cómo está organizada, quiénes y cuántos la componen. ¿Cuáles diría que son las principales fortalezas y las principales debilidades de anambo actualmente?

¿Cuándo se inicia el relacionamiento con HelpAge y con la Fundación Horizontes?

¿Ha escuchado usted sobre el proyecto BLV 211 y el apoyo de la cooperación sueca?

¿Qué sabe al respecto?

¿Qué otras instituciones apoyan el trabajo de anambo a nivel nacional, departamental y municipal?

Objetivo específico 1: evaluar el cumplimiento de planes operacionales y objetivos según lo previsto y en función al marco lógico inicial.

Tema/áreas clave	¿Cuándo se firmó el convenio con FH? ¿Qué establece dicho convenio?
Nivel operacional/ Procesos/actividades	¿Existen además planes operativos u otros mecanismos de planificación? ¿Cómo se definen las actividades a realizar?
Nivel estratégico/ Impacto	¿En qué medida considera usted que se han cumplido los compromisos de trabajo establecidos con FH? ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de las actividades? ¿Y cuál el nivel de satisfacción con los resultados de fortalecimiento planificados? ¿Qué factores internos y externos han favorecido y cuáles han obstaculizado el trabajo y el cumplimiento?

Objetivo específico 2: evaluar la pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto.

Tema/áreas clave	¿El proyecto está contestando a las prioridades de hombres y mujeres adultos mayores? ¿De qué manera el proyecto estaría contestando a las prioridades diferenciadas por género? ¿Aporta con soluciones a sus problemas? ¿Está respondiendo a las prioridades de anambo? ¿Existen otras dimensiones que se valoren como relevantes, no consideradas en el proyecto?
Pertinencia	
Efectividad	¿Se pueden identificar formas que habrían permitido lograr los resultados más efectivamente? ¿Cuáles han sido los principales logros y cuáles las debilidades respecto a los resultados? ¿Qué aspectos – internos y externos – han incidido positiva y negativamente en la efectividad del trabajo? ¿Qué aspectos destacarían del rol de fh y de la participación/rol de hai, y cuáles han sido las debilidades? ¿Cómo contribuye cada uno de los actores al logro de los resultados del proyecto?
Eficiencia	¿Considera usted que existe la suficiente relación y coordinación entre los distintos componentes del proyecto (trabajo con organizaciones, en municipios, servicios)? ¿Son eficientes los mecanismos de información, comunicación y coordinación al interior del equipo de trabajo de fh y entre fh y anambo?
Efectos/impactos	¿Qué efectos/impactos – esperados y no esperados, positivos y negativos – se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de hombres y mujeres adultos mayores a nivel municipal? ¿Se pueden identificar diferencias o particularidades de género? ¿Qué efectos/impactos, tanto positivos como negativos pueden anticiparse? ¿Pueden identificarse factores influyentes clave? ¿Cuáles son las alianzas estratégicas clave que anambo ha establecido? ¿Qué rol juegan las alianzas estratégicas y cómo aportan a los efectos/impactos? ¿Se ha producido algún(os) documento(s) que rescaten, sistematicen y socialicen el trabajo con las organizaciones? ¿Cuál es su apreciación sobre estos documentos, su calidad, utilidad?
Sostenibilidad	¿Qué aspectos clave pueden identificarse como pilares de sostenibilidad de los resultados? ¿Qué riesgos identifica en términos de sostenibilidad? ¿Cuál es la valoración sobre el grado de apropiación de las distintas asociaciones respecto al proyecto? ¿La gestión y grado de involucramiento de los actores en el proyecto ha favorecido su apropiación? ¿Qué otros factores han favorecido o impedido un mayor/menor grado de apropiación? ¿Qué impacto tendría un eventual cierre definitivo del proyecto? ¿Qué efectos/resultados considera usted que podrán mantenerse más en el tiempo y por qué? ¿Qué acciones/estrategias deben emprenderse para potenciar la sostenibilidad de los efectos/resultados del proyecto a nivel municipal?

Fecha: 16 de marzo 2003
Carlos Loza
Presidente ANAMBO

Objetivo específico 4: evaluar la forma/estrategia de aplicación transversal del **enfoque de género** en el proyecto, analizando la participación de las mujeres en el proyecto, así como los resultados y el impacto en términos de empoderamiento y de la situación y posición de las mujeres adultas mayores.

Tema/áreas clave	¿Qué entiende usted por “enfoque de género” y por su transversalización?
Diseño	¿Existe al interior de anambo una política y estrategia sobre el enfoque de género? ¿Usted identifica en el trabajo con fh la aplicación de un enfoque de género? ¿Qué aspectos podrían mejorarse en el diseño desde el EG (Enfoque de Género) en perspectiva de un nuevo proyecto?
Operacionalización	¿De qué manera se operacionalizó la aplicación del eg en el trabajo con anambo ? ¿Considera usted que se contó con los conocimientos, metodologías y herramientas suficientes para aplicar el eg? ¿Qué aciertos y qué desaciertos identifica? ¿Qué factores internos y externos fueron determinantes, en términos positivos y negativos para su aplicación efectiva? De manera general y autocrítica, ¿cómo evalúa la implementación de un enfoque de género en el proyecto?
Resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de los resultados referidos a género específicamente? ¿Qué tendencias se identifican? ¿Qué factores han sido claves en el logro de estos resultados?
Efectos/impacto	¿Qué efectos/impactos específicos – esperados y no esperados, positivos y negativos –se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de mujeres adultas mayores? ¿Qué efectos/impactos específicos – esperados y no esperados, positivos y negativos –se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de hombres adultos mayores?¿Pueden identificarse factores influyentes clave?

Objetivo específico 5: identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas del proyecto

Tema/áreas clave	A partir de la experiencia, y tomando en cuenta los criterios de “innovación, creatividad, replicabilidad, sostenibilidad, cooperación/alianzas; efectividad/impacto, y eficiencia/ implementación”, ¿qué mejores prácticas se pueden identificar y rescatar en el trabajo municipal? ¿Y con relación al tema de género?
Mejores prácticas	
Lecciones aprendidas	¿Qué aprendizajes emanan de la experiencia concreta, ya sea positiva o negativa? ¿Qué sabe usted hoy, que no sabía antes del proyecto? A partir de ello, ¿qué volvería a hacer de la misma manera y qué no volvería a hacer de la misma manera en un nuevo proyecto?

Objetivo específico 6: a partir de los resultados evaluados, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, desarrollar recomendaciones en perspectiva de un nuevo proyecto.

Objetivo específico 7: desarrollar recomendaciones específicas para el abordaje futuro del enfoque de género y el trabajo con mujeres adultas mayores

Fecha: 16 de marzo 2003
Beatriz Murillo
Coordinadora Fundación Horizontes

Información sobre la fundación horizontes ¿Cuándo fue fundada FH? ¿Por quiénes? ¿Actualmente quiénes la componen y cómo está organizada? ¿Qué relación tiene con helpage? ¿Con los COSL, las brigadas, RENACER, las asociaciones de adultos mayores, los municipios?
 ¿Qué rol cumple FH con relación al proyecto BLV211? (Documentación)

Objetivo específico 1: evaluar el cumplimiento de planes operacionales y objetivos según lo previsto y en función al marco lógico inicial.

Tema/áreas clave	¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los indicadores de proceso? ¿Cuál sería el indicador de mayor cumplimiento y cuál el de menor? ¿En qué medida FH ha cumplido con los compromisos operacionales? ¿En qué medida las contrapartes han cumplido con los compromisos operacionales? ¿Cuáles son los principales avances respecto a la evaluación intermedia?
Nivel operacional/ Procesos/actividades	
Nivel estratégico/Impacto	¿Los resultados evaluados a nivel de impacto corresponden a los indicadores del marco lógico? ¿Cuáles son los resultados más sobresalientes que quisiera destacar en cuanto a lo estratégico? ¿Y cuál sería el resultado que no se ha cumplido y por qué? ¿De manera general, qué factores influyentes clave han coadyuvado/inhibido el logro de los resultados esperados? ¿Cuáles son los principales avances respecto a la evaluación intermedia?

Objetivo específico 2: evaluar la pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto.

Tema/áreas clave	¿El proyecto está contestando a las prioridades de hombres y mujeres adultos mayores?
Pertinencia	¿De qué manera el proyecto estaría contestando a las prioridades diferenciadas por género? ¿Aporta con soluciones a sus problemas? ¿Está respondiendo a las prioridades del gobierno nacional y de los gobiernos municipales? ¿Existen otras dimensiones que se valoren como relevantes, no consideradas en el proyecto?
Efectividad	¿Se pueden identificar vías que habrían permitido lograr los resultados más efectivamente? ¿Qué implicaciones presupuestarias habrían tenido? ¿Cuáles han sido los principales logros y cuáles las debilidades respecto a los resultados y las distintas líneas de acción? ¿Qué aspectos – internos y externos – han incidido positiva y negativamente en la efectividad? ¿Qué aspectos destacaría de la participación/rol de HAI y cuáles han sido las debilidades? ¿Siente que HAI ha contribuido a fortalecer capacidades de FH? ¿En qué aspectos, de qué manera? ¿Qué podría comentar específicamente sobre el tema de monitoreo? Por otra parte, ¿cuál es la valoración del rol de las contrapartes? ¿Cómo contribuye cada uno de los actores al logro de los resultados del proyecto? ¿Cómo contribuye HelpAge?
Eficiencia	¿Los resultados pueden considerarse satisfactorios desde el punto de vista de la relación costo-beneficio? ¿Se pueden identificar modificaciones (en distintos campos, incluida la gestión institucional, la cantidad y perfiles de RRHH y los materiales disponibles, el planteamiento estratégico, la operacionalización) que podrían mejorar esta relación? ¿De qué manera aporta/inhibe HAI a la eficiencia? ¿De qué manera aportan/inhiben las contrapartes a la eficiencia? ¿Son eficientes los mecanismos de información, comunicación y coordinación al interior del equipo de trabajo de HelpAge, con/en FH y con/en las contrapartes? ¿De qué manera FH ha contribuido a la eficiencia? ¿Cuál es el grado de ejecución presupuestaria del proyecto? ¿Y la correspondencia con lo planificado (ej. partidas)?
Efectos/Impactos	¿Qué efectos/impactos – esperados y no esperados, positivos y negativos – se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de hombres y mujeres adultos mayores? ¿Se pueden identificar diferencias o particularidades de género? ¿Qué efectos/impactos, tanto positivos como negativos pueden anticiparse? ¿Pueden identificarse factores influyentes clave? ¿Pueden identificarse efectos/impactos más allá del Proyecto? ¿Cuáles son las alianzas estratégicas clave que ha establecido FH en el marco del Proyecto (más allá de contrapartes, municipios)? ¿Qué rol juegan las alianzas estratégicas y cómo aportan a los efectos/impactos? ¿La gestión de conocimientos es suficiente y aporta a los efectos/impactos?

Fecha: 16 de marzo 2003
Beatriz Murillo
Coordinadora Fundación Horizontes

Sostenibilidad	¿Qué aspectos clave pueden identificarse como pilares de sostenibilidad de los resultados? ¿Qué riesgos identifica en términos de sostenibilidad? ¿Cuál es su valoración sobre la consideración de la dimensión de sostenibilidad en el diseño del proyecto? ¿Cuál es la valoración sobre el grado de apropiación de los actores? ¿La gestión y grado de involucramiento de los actores (alianzas) en el proyecto ha favorecido su apropiación? ¿Qué otros factores han favorecido o impedido un mayor/menor grado de apropiación? Y ¿cuál la valoración sobre el grado de institucionalización? ¿Qué impacto tendría un eventual cierre definitivo del Proyecto? ¿Qué efectos/resultados considera usted que podrán mantenerse más en el tiempo y por qué? ¿Qué acciones/estrategias deben emprenderse para potenciar la sostenibilidad de los efectos/resultados del Proyecto?
----------------	--

Objetivo específico 3: Analizar el valor agregado que la inversión de Asdi ha podido dar al programa de HAI.

Tema/áreas clave	¿De qué manera ha contribuido Asdi a la continuidad, expansión y complementación del trabajo de HAI (LAR 18)? ¿Cuáles son los principales resultados que destacan en este marco? ¿Se considera que ha sido una estrategia efectiva y eficiente de añadir valor?
Valor agregado	¿Qué aspectos podrían haberse mejorado? ¿Qué nuevos nichos/necesidades/oportunidades para agregar valor al trabajo de HAI se identifican?

Objetivo específico 4: Evaluar la forma/estrategia de aplicación transversal del enfoque de género en el proyecto, analizando la participación de las mujeres en el proyecto, así como los resultados y el impacto en términos de empoderamiento y de la situación y posición de las mujeres adultas mayores.

Tema/áreas clave	¿Qué entiende FH por “enfoque de género” y por su transversalización? ¿El enfoque de género está institucionalizado al interior de HAI? ¿Existe al interior de FH una política y estrategia sobre el enfoque de género? ¿De qué manera FH piensa aprovechar el Proyecto para fortalecerse respecto al género? A su criterio, ¿el diseño define con claridad y coherencia el enfoque de género en el Proyecto a nivel conceptual, estratégico y operativo? ¿Cuáles son los elementos clave del EG (Enfoque de Género) en el diseño del proyecto? ¿Los resultados e indicadores reflejan la transversalización del EG? ¿De qué manera el EG se articula a la problemática específica de la tercera edad? ¿De qué manera toma en cuenta las dimensiones rural-urbano, así como la diversidad cultural? ¿Qué aspectos podrían mejorarse en el diseño desde el EG en perspectiva de un nuevo proyecto?
Diseño	
Operacionalización	¿De qué manera se operacionalizó y garantizó la aplicación del EG? ¿Qué rol tuvo FH? ¿Qué rol tuvieron HAI y las contrapartes? ¿Qué aciertos y qué desaciertos se identifican? ¿Qué factores internos y externos fueron determinantes, en términos positivos y negativos? De manera general y autocrítica, ¿cómo evalúa la implementación de un EG en el Proyecto?
Resultados	¿Cuál es el grado de cumplimiento de los resultados e indicadores referidos a género específicamente? ¿Qué tendencias se identifican? ¿Cuál el balance respecto a la evaluación intermedia? ¿Qué factores han sido claves en el logro de estos resultados?
Efectos/impacto	¿Qué efectos/impactos específicos – esperados y no esperados, positivos y negativos – se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de mujeres adultas mayores? ¿Qué efectos/impactos específicos – esperados y no esperados, positivos y negativos – se pueden identificar respecto a los derechos y la participación ciudadana de hombres adultos mayores? ¿Qué efectos/impactos diferenciados, tanto positivos como negativos, pueden anticiparse? ¿Pueden identificarse factores influyentes clave? ¿Pueden identificarse efectos/impactos más allá del Proyecto? ¿Qué rol juegan las alianzas estratégicas y cómo aportan a los efectos/impactos? ¿La gestión de conocimientos es suficiente y aporta a los efectos/impactos?

Objetivo específico 5: Identificar las mejores prácticas y lecciones aprendidas del proyecto

Tema/áreas clave	A partir de la experiencia, y tomando en cuenta los criterios de “innovación, creatividad, replicabilidad, sostenibilidad, cooperación/alianzas; efectividad/impacto, y eficiencia/ implementación”, ¿qué mejores prácticas se pueden identificar y rescatar en el proyecto, tomando en cuenta sus distintas dimensiones y temas? ¿Qué mejores prácticas se pueden identificar específicamente con relación al tema de género?
Mejores prácticas	
Lecciones aprendidas	¿Qué aprendizajes emanan de la experiencia concreta, ya sea positiva o negativa? ¿Qué sabe FH hoy, que no sabía antes? A partir de ello, ¿qué volvería a hacer de la misma manera y qué no volvería a hacer de la misma manera en un nuevo proyecto?

Fecha: 16 de marzo 2003
Beatriz Murillo
Coordinadora Fundación Horizontes

Objetivo específico 6: A partir de los resultados evaluados, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, desarrollar recomendaciones en perspectiva de un nuevo proyecto.

Objetivo específico 7: Desarrollar recomendaciones específicas para el abordaje futuro del enfoque de género y el trabajo con mujeres adultas mayores

Recent Sida Reviews

2009:12 Mid Term Review of Music Cross Roads Southern Africa

Nicolette du Plessis
Sida

2009:13 Panos Southern Africa's Communicating HIV and AIDS in Southern Africa Project, 2005–2008

Jolly Kamwanga, Richard Mutemwa
Sida

2009:14 Sweden's Support to Legal Education in Vietnam

Tauno Kääriä, Phan Manh Tuan, Anne-Lie Öberg
Sida

2009:15 Support Mechanism for Indigenous People in Guatemala "OXLAJUZ TZ'IKIN", 2005–2008

Thorbjörn Waagstein, María Quintero
Sida

2009:16 Sida Evaluation of the Foundation Propaz, Guatemala

Stefan Jansen, Mayra Barrios
Sida

2009:17 Rights and Responsibilities; the Environment of Young People's Sexual and Reproductive Health

Kim Forss, Margareta Larsson, Tara Sharma
Sida

2009:18 Support to Trade Promotion and Export Development in Vietnam

Thierry Noyelle, Tran Nhu Trang
Sida

**2009:19 Boosting HIV/AIDS Programming in Civil Society Development Cooperation
Sida's Special Support for NGO projects addressing HIV/AIDS 2004–2006**

Per-Ulf Nilsson, Katja Jassey
Sida

2009:20 Sida Support to the Environmental Advocacy NGOs in Kenya, Final Report

Charles Lwenya Amuyunzu
Sida

2009:21 The Diversion Program in Kenya

S. K. Rutere, C. M. Kiura
Sida

2009:22 Proyecto de Modernización y Agenda Legislativa del Congreso en Guatemala, 2005–2008

Thorbjörn Waagstein, Claus Thure Hastrup
Sida

2009:23 Proyecto Fortalecimiento de los Mecanismos Representativos y Participativos del Sistema Político en Bolivia 2007–2008. Informe de la Evaluación Final

Eduardo Ballón Echegaray
Sida

**Sida Reviews may be
downloaded from:**

<http://www.sida.se/publications>

**A complete backlist of earlier evaluation reports
may be ordered from:**

Sida, UTV, SE-105 25 Stockholm
Phone: +46 (0) 8 698 51 63
Fax: +46 (0) 8 698 56 43
Homepage: <http://www.sida.se>



EXIGENCIA DE DERECHOS Y PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA DE PERSONAS ADULTAS MAYORES VULNERABLES EN BOLIVIA

Este informe corresponde a la evaluación final de un proyecto implementado por HelpAge desde el año 2007 hasta marzo 2009, con el apoyo financiero de Asdi. El proyecto complementó en las siguientes líneas de acción: 1) los centros de orientación socio-legales o "defensorías del adulto mayor", 2) la inclusión de las personas mayores en los programas de municipios, a través del dialogo entre las personas mayores y sus gobiernos municipales, 3) abogacía local y nacional y 4) el fortalecimiento a organizaciones de personas mayores. El objetivo general de la evaluación es evaluar el cumplimiento de los objetivos según lo previsto y la eficiencia y sostenibilidad del proyecto, con particular atención en la temática de género.

SWEDISH INTERNATIONAL DEVELOPMENT COOPERATION AGENCY

Address: SE-105 25 Stockholm, Sweden.

Visiting address: Valhallavägen 199.

Phone: +46 (0)8-698 50 00. Fax: +46 (0)8-20 88 64.

www.sida.se sida@sida.se

