



Informe de Evaluación Final

PROYECTO

Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia).

Expediente SOLPCD/2018/0004

Consultor: Alberto Borda Orellana

Cochabamba, Bolivia, octubre de 2020

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA	2
3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN	8
4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	9
4.1. Cumplimiento de objetivos del proyecto.	9
4.2. Los resultados esperados y los logros alcanzados	15
5. CONCLUSIONES.....	28
5.1. La pertinencia del proyecto en relación al contexto de la intervención	28
5.2. Los grados de eficacia del proyecto.....	28
5.3. Los niveles de eficiencia alcanzados por el proyecto	30
5.4. Los impactos logrados	30
5.5. La viabilidad o sostenibilidad de los resultados del proyecto	30
5.6. Los grados de apropiación	30
5.7. La cobertura y la participación.....	31
6. LECCIONES APRENDIDAS	32
7. RECOMENDACIONES.....	33
8. ALEGACIONES Y COMENTARIOS AL BORRADOR DEL INFORME.....	34
9. PLAN DE ACCESO Y DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PRODUCTOS.....	34
10. ANEXOS.....	34

Informe de Evaluación Final del proyecto

Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia).

(Expediente: SOLPCD/2018/0004)

RESUMEN EJECUTIVO

El informe que se presenta es el producto de la evaluación externa final, realizada entre septiembre y octubre del 2020, del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia)”.

Coordinado por CEDESCO, el proyecto se desarrolló desde febrero de 2019 a mayo del 2020 en 7 municipios y un Territorio Indígena Originario Campesino (TIOC): 2 de Potosí (Torotoro y San Pedro de Buena Vista) y 6 de Cochabamba (Villa Tunari, Shinahota, Tiquipaya, Mizque, Totoro y Raqaypampa). A pesar de su diversidad y relativa dispersión, todos ellos comparten un conjunto de problemas ambientales y de acceso a los servicios básicos de agua y saneamiento, así como las de gestión de los residuos, “provocando una vulneración de los derechos al medioambiente, al agua y al saneamiento, en particular de las mujeres”. CEDESCO y MUSOL trabajan conjuntamente en estas Unidades Territoriales (UT) desde hace más de 15 años, en la perspectiva de “ampliar su actuación, poniendo en valor los aprendizajes de las dos entidades en cooperación municipalista”.

El financiamiento principal fue concedido por Generalitat Valenciana, aunque también se contó con el auspicio del Ayuntamiento de Valladolid y con la aportación valorizada de CEDESCO.

La evaluación ha consistido en el estudio y análisis de la información de los resultados y el proceso desarrollado por el proyecto, contenida en la documentación recibida y en la generada con las entrevistas individuales y colectivas realizadas en el trabajo de campo, que se efectuó entre septiembre y octubre del presente. Ambos insumos nos permitieron concluir lo siguiente.

De manera general, se puede afirmar que los resultados del proyecto se han alcanzado y contribuyen al logro de los objetivos planificados, de “Contribuir a mejorar las políticas medioambientales locales de los municipios de Cochabamba y Potosí”, y “Fortalecer las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios...”. En efecto, se han generado las bases fundamentales para la implementación de acciones de mejora de las políticas medioambientales locales de las Unidades Territoriales de Cochabamba y Potosí, tal y como expresan las ideas de proyecto generadas con participación social, la formación de técnicos (as), líderes, lideresas y autoridades municipales e indígenas y la suscripción de acuerdos interinstitucionales que comprometen posibilidades de apoyo técnico y financiero a las ETAs.

Los resultados alcanzados lo fueron en virtud de la teoría del cambio del proyecto y las estrategias definidas a partir de ella. Dichas estrategias han considerado a los actores estratégicos (titulares de derechos y titulares de las obligaciones estatales) para encarar la implementación de política públicas que tengan consistencia técnica y legitimidad social, y cuentan con un potencial apoyo técnico y financiero. Sin embargo, sus efectos podrían haber sido más efectivos si se hubiera evitado la dispersión temática y territorial y profundizado en la estrategia. Es decir, si se hubiera concentrado la atención en un tema central con enfoque integral (como política pública), en menos Unidades Territoriales, se hubieran sincronizado mejor todas las actividades (especialmente las de formación de líderes y lideresas sociales y los talleres con las bases) y ajustado la estructura de contenidos con un sistema de acompañamiento más cercano y continuo a la formación y construcción de la política pública municipal.

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe es el producto de un proceso de evaluación externa final realizado entre septiembre y octubre del presente año, del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia)”, ejecutado desde febrero de 2019 a mayo del 2020 por CEDESCO.

La intervención se localizó en 7 municipios y un Territorio Indígena Originario Campesino (TIOC): 2 de Potosí (Torotoro y San Pedro de Buena Vista) y 6 de Cochabamba (Villa Tunari, Shinahota, Tiquipaya, Mizque, Titora y Raqaypampa). Según los TdR, estos municipios y el Territorio Indígena Originario Campesino de Raqaypampa “comparten graves debilidades en las políticas medioambientales, es decir las políticas locales de mitigación y adaptación al cambio climático, las políticas de agua y saneamiento, así como las de gestión de los residuos y en la transversalización de la perspectiva de género, provocando una vulneración de los derechos al medioambiente, al agua y al saneamiento, en particular de las mujeres”.

Todos ellos son Unidades Territoriales (UT) donde “CEDESCO y MUSOL trabajan conjuntamente más de 15 años y otros municipios colindantes a los cuales las dos entidades pretenden ampliar su actuación, poniendo en valor los aprendizajes de las dos entidades en cooperación municipalista”.

El financiamiento principal fue aportado por la Generalitat Valenciana, pero “ha sido cofinanciado por el Ayuntamiento de Valladolid y cuenta con aportaciones valorizadas por parte de los/as titulares de responsabilidades”. “El promotor de la evaluación externa es la Fundación MUSOL y la Generalitat Valenciana. Los gestores de la evaluación son la Fundación MUSOL y CEDESCO”.

Según esas mismas prescripciones técnicas, el objetivo de la evaluación externa es “analizar el proyecto según los 5 criterios de evaluación propuestos por el CAD (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad), además de los criterios adicionales de apropiación, participación (con énfasis en la equidad de género) y cobertura, propuestos por los promotores de la evaluación”. Así mismo, se considera que este proceso de evaluación y los resultados obtenidos como una parte fundamental de la rendición de cuentas y transparencia delante de los/as titulares del proyecto.

En este sentido, la evaluación ha orientado la búsqueda de información y su correspondiente análisis, y pretende responder a las siguientes interrogantes fundamentales:

- **¿Hay correspondencia entre el proyecto y las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?**
- **¿Se han logrado los resultados esperados con los presupuestos y plazos establecidos inicialmente en el proyecto?**
- **¿Se han alcanzado todos los objetivos y resultados tal como fueron programados en el proyecto?**
- **¿Se ha contribuido efectos importantes en los actores e instituciones involucrados en el proyecto?**
- **¿Hay perspectivas que permitan sostener en el tiempo los resultados del proyecto una vez retirada la ayuda externa?**

El informe se estructura según lo establecido en los TDR. Así, se realiza una descripción del proyecto ejecutado por CEDESCO; se explica la metodología aplicada en la evaluación; se presenta un análisis de los aspectos más relevantes de la evaluación y, finalmente, se sintetizan las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones, que puedan ser aprovechadas para mejorar acciones futuras que

repliquen el enfoque y metodología del presente proyecto, y contribuyan al fortalecimiento de capacidades y políticas medioambientales y al ejercicio de los derechos de las mujeres.

2. DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

El contexto

La ejecución del proyecto se ha realizado en un contexto muy particular, coincidente con el último año del mandato del Gobierno de Evo Morales, razón por la que en octubre del 2019 se convocaron elecciones para elegir autoridades nacionales del ejecutivo y legislativo para el periodo 2020-2025.

Los resultados de este proceso electoral fueron puestos en duda por el candidato que obtuvo el segundo lugar, quien movilizó a la clase media que se resistía a aceptar un nuevo triunfo de Morales. Apoyados en un análisis de este proceso y sus resultados realizado por la OEA -que fue cuestionado por organismos internacionales serios-, provocaron una grave crisis política que paralizó buena parte del país durante 21 días y dio como resultado un gobierno transitorio encargado de convocar a nuevas elecciones. Luego de 2 postergaciones, dichas elecciones fueron realizadas el 18 de octubre, en un ambiente muy polarizado, pero con un resultado incuestionable: la victoria contundente del MAS IPSP con más del 55 %.

Este hecho influyó también en el desarrollo del proyecto, provocando la postergación de algunas actividades. Con todo, a fines de noviembre, casi en pleno conflicto político, pudo organizarse el viaje a España de una delegación de las 8 UT involucradas en el proyecto¹.

El mismo proceso de evaluación externa también se vio afectado, pero esta vez por la pandemia y las restricciones que se impusieron, hecho que debió postergarse varios meses y recién efectuarse cuando las restricciones de desplazamiento y reuniones bajaron. Esta evaluación que estaba inicialmente programado para el mes de abril, sufrió una postergación por 6 meses, por las razones indicadas, que sin duda también afectan en la frescura de la información en la memoria de los actores del proyecto.

Los municipios y sus problemas ambientales

Los municipios y el TIOC de intervención del proyecto si bien tienen muchas características en común, también tienen sus diferencias que es importante destacar para lograr primero una comprensión más cercana a su realidad y luego una intervención más ajustada a las características de esa realidad.

Aunque la mayoría de los municipios tiene un elevado nivel de pobreza, que oscila entre 67 y 93 % del total de su población, Tiquipaya tiene el menor nivel de pobreza pues llega a 35 %, obviamente porque se trata de un municipio metropolitano, con un predominio de población urbana. No obstante, es muy probable que su población rural (8,2 %), que vive en la cordillera llegue a los niveles de pobreza similares a los demás municipios.

Cuadro 1: Población de las Unidades Territoriales de intervención según sexo y territorio, del Censo 2012

¹ Aunque el gobierno transitorio se constituye unos días antes, el conflicto no había terminado debido a la resistencia movilizadora de los sectores populares del campo y la ciudad.

Región	Unidad Territorial	Mujeres	Hombres	Total	Urbano	%	Rural
Trópico	Villa Tunari	32.205	38.941	71.146	8691	12,2	62.695
	Shinahota	9.640	11.201	20.841	5569	26,7	15.172
Cono Sur	Mizque	9.784	9.864	19.648	3487	17,7	23.413
	Totora	7.083	7.582	14.665			14.665
	Raqaypampa	3.682	3.570	7.252			7.252
Valles	Tiquipaya	51,61%	48,39%	53.904	49.473	91,8	4.431
Norte de Potosí	Torotoro			10.870			10.870
	San Pedro	14.638	15.374	30.012			30.012

Fuente. Elaboración propia con datos del INE censo 2012

De las 8 Unidades Territoriales, las dos más populosas grandes son Villa Tunari y Tiquipaya, que corresponden a la categoría D (más de 50000 habitantes). 3 son pequeñas, Raqaypampa, Torotoro y Totora, que corresponden a la categoría B (5000 a 15 habitantes)², y las demás son medianas y corresponden a la categoría C (de 15000 a 50000 habitantes). La población tiene directa influencia en la cantidad de recursos fiscales que el Tesoro General del Estado les transfiere anualmente para su gestión, y de esta, a su vez, depende la cantidad de funcionarios/as que puede tener cada Entidad Autónoma Territorial (ETA) y el grado de especialización funcional de su planta administrativa. Es decir, mientras más personal, más Secretarías, más Direcciones, más Jefaturas, etc. En fin, más posibilidades de contar con personal especializado para cada función específica. Lo contrario supone más multifuncionalidad en el personal.

Por otro lado, la mitad de las ocho Unidades Territoriales tiene áreas urbanas reconocidas oficialmente³. De estas cuatro, Tiquipaya tiene la mayor proporción de población urbana, pues llega a un 92 % (más de 49000 habitantes). En cambio, Mizque, Shinahota y Villa Tunari oscilan entre un 12 y un 26 % de población urbana, es decir entre casi 3.500 y más de 8.500 habitantes. Sin embargo, hay que mencionar que tres de las que no tienen población urbana reconocida por el INE según el censo 2012, sí cuentan con centros poblados importantes (Totora, San Pedro de Buena Vista y Torotoro), que según sus propias autoridades sobrepasan los 2.000 habitantes. Únicamente Raqaypampa no tiene un centro poblado de estas características.

Tanto el área rural como los centros poblados de características más urbanas tienen sus propias lógicas de organización social y territorial para enfrentar su propia problemática. De manera general, tradicionalmente, las organizaciones del área rural se hallan estructuradas en sindicatos agrarios, subcentrales (en lugar de este nivel de organización territorial en el Trópico se denominan centrales agrarias), y centrales campesinas, que forman parte de una estructura mayor a nivel departamental y nacional. En todos los municipios también existen organizaciones propias de mujeres que forman parte de las estructuras superiores de organización tanto a nivel departamental como nacional.

Las organizaciones de los centros poblados de carácter urbano se expresan generalmente en Juntas Vecinales u Organizaciones Territoriales de Base (OTBs) Urbanas. Según las personas entrevistadas, prácticamente todos los centros urbanos, independientemente de que sean reconocidos por el INE en el censo, cuentan con sus propias organizaciones territoriales urbanas, que junto a otras de comerciantes y trasportistas en algunos casos, constituyen los Comités Cívicos.

² Hay una categoría de los municipios más pequeños, que tiene menos de 5000 habitantes que forman parte de la categoría A.

³ Según el INE (Instituto Nacional de Estadísticas), cuando una Unidad Territorial tiene un centro poblado mayor a 2000 habitantes es reconocido como urbano

Estas organizaciones sociales de los centros urbanos suelen tener un bajo perfil en la gestión del desarrollo, y particularmente en las grandes decisiones políticas y económicas de carácter municipal, al grado que Severino Flores, dirigente de la Central Agro Palmar (Shinahota), puso en evidencia este extremo “nosotros ahora ya estamos coordinando con las organizaciones del centro urbano, antes no participaban, ahora hemos visto que es muy necesario que ellos también participen de las discusiones, los análisis de coyuntura y las decisiones del municipio”⁴

Esta distinción territorial entre lo urbano y lo rural tiene una importancia fundamental para lograr un conocimiento más apropiado de la realidad de los municipios. Los problemas son diferentes o tienen distinta intensidad y gravedad según donde se localicen. Los centros urbanos concentran una mayor densidad poblacional y, por tanto, en ellos se localizan la mayor parte de las actividades económicas terciarias (comercio y servicios de todo tipo). Cuentan, por tanto, con un perfil socioeconómico, cultural y hasta político muy diferente en relación a las comunidades agrarias, y como ya se ha señalado, tienen sus propias organizaciones sociales.

De hecho, los problemas identificados y priorizados en el proyecto son muy diferentes en cada caso, pues la basura, o el manejo de los servicios básicos y, específicamente, de las aguas residuales, gravitan con un peso mayor en los centros urbanos que en el campo. Los primeros suelen contar con agua y saneamiento, aunque con ciertas deficiencias, pero en el campo, el acceso al agua tiene más limitaciones, y el manejo del saneamiento básico y residuos pasa por otro tipo de soluciones, precisamente por la diferencia de densidad poblacional.

Cuadro 2: Acceso a los servicios básicos según censo 2012

Región	Unidad Territorial	Carencia agua (%)	Carencia alcantarillado (%)	Acceso a servicio Residuos sólidos (%)	Pobreza
Trópico	Villa Tunari	81	94	8	78.1
	Shinahota	55	81	23	66.8
Cono Sur	Mizque	56	89	16	84.50
	Totora	67	90	8	87,1
	Raqaypampa	47			
Valles	Tiquipaya	32	67	66	34,9
Norte de Potosí	Torotoro	30	80	10	88,7
	San Pedro	76	97	7	93

Fuente. Elaboración propia con datos del INE censo 2012

El cuadro resume las características de acceso de la población en general a los principales servicios básicos, seleccionados por el proyecto como los problemas fundamentales a enfrentar. Esta lectura no distingue área urbana de rural, pero si se relaciona con la población de las áreas urbanas, podrá constatar que el acceso a estos servicios sin duda es mucho mayor en las áreas urbanas que en el campo.

La problemática del proyecto y la naturaleza del sector en el que se inscribe

⁴ Según entrevista en Shinahota, el dirigente explicaba que el centro urbano tiene 16 OTBs (el 2010 eran aun 6) y 20 organizaciones gremiales, y estimaba que tiene aproximadamente 6000 habitantes.

Según los TDRs, “los sectores principales y transversales en los que se inscribe el proyecto (Descentralización y apoyo a gobiernos regionales y locales, Protección del medio ambiente y su gestión sostenible, Equidad de Género) son ámbitos de actuación prioritarios por MUSOL y CEDESCO”. Estos sectores no coinciden exactamente con los establecidos por el Ministerio de Planificación y la Contraloría General del Estado⁵. Entre las diferencias en el sector ambiental, prioritario en el proyecto, se reconocen las siguientes competencias municipales, siendo el “aseo urbano y el manejo y tratamiento de residuos sólidos” una de las 4 identificadas.

Cuadro 3: Sectores y competencias exclusivas municipales

Sector	Competencias exclusivas
Medio Ambiente	5. Preservar, conservar y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales, fauna silvestre y animales domésticos
	11. Áreas protegidas municipales
	15. Promoción y conservación del patrimonio natural municipal
	27. Aseo urbano, manejo y tratamiento de residuos sólidos en el marco de la política del Estado

Fuente: Elaboración propia con datos de la CPE

En cambio, los “Servicios básicos, así como la aprobación de las tasas que correspondan en su jurisdicción” constituyen otro sector y otra competencia exclusiva municipal que el proyecto considera más bien desde el enfoque ambiental. Según el artículo 83 de la LMAD, los GAM en el marco de la competencia concurrente del nivel central⁶, tienen la responsabilidad de:

- a) Ejecutar programas y proyectos de los servicios de agua potable y alcantarillado...
- b) Elaborar, financiar y ejecutar proyectos de agua potable en el marco de sus competencias, y cuando corresponda de manera concurrente y coordinada...
- c) Proveer los servicios de agua potable y alcantarillado a través de entidades públicas, cooperativas, comunitarias o mixtas sin fines de lucro...
- d) Aprobar las tasas de los servicios públicos de agua potable y alcantarillado, cuando estos presten el servicio de forma directa.

Como puede apreciarse, los GAMs no tienen facultades legislativas en esta materia. Por lo tanto, no pueden aprobar leyes relacionados con la administración del agua y alcantarillado, sino únicamente reglamentar y ejecutar.

No obstante esta aclaración sobre las competencias establecidas por el marco legal, cualquier intervención en la gestión municipal en el marco del Estado Plurinacional debe considerar la necesidad de desarrollo de las autonomías a través del régimen de competencias y del desarrollo de políticas públicas integrales, en su dimensión jurídico legal, técnica o de planificación, económica o financiera y social o de participación.

⁵ En anexo podrá apreciarse los 20 sectores, así como las competencias exclusivas asignadas a los GAM por la CPE, y la relación que hay entre ambos.

⁶ “Proyectos de agua potable y tratamiento de residuos sólidos” es una competencia concurrente del nivel central, según el artículo 299.II.9 según la CPE.

Un segundo elemento a tener en cuenta es que, en Bolivia, las autonomías municipales corresponden al sector “Descentralización y apoyo a gobiernos regionales y locales”, que lamentablemente ha perdido su carácter transversal, pese a su importancia, sumándose a la lista de transformaciones inacabadas del Estado Plurinacional autonómico. Esto se expresa, por ejemplo, en el insuficiente apoyo y débil desarrollo de las Cartas Orgánicas Municipales y del ejercicio de sus competencias, prácticamente estancado de un tiempo a esta parte⁷.

El ejercicio pleno e integral de las competencias es, junto a la vigencia de las COM, uno de los principales indicadores de desarrollo de la autonomía municipal. Para lograrlo y poder brindar las prestaciones identificadas previamente⁸, el SEA establece que los Gobiernos Autónomos Municipales “deberán cumplir el circuito del ejercicio de facultades, es decir que, para los gobiernos autónomos, en el caso de las competencias exclusivas, las competencias deberán ser legisladas, reglamentadas y ejecutadas”.

En el contexto político caracterizado por la vigencia de una Constitución que instituye un Estado Plurinacional Descentralizado y con Autonomías, y revaloriza la función estatal de planificación y la participación social, la gestión pública municipal ha de concebirse y abordarse desde la lógica integral de las políticas públicas. Como señala el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD⁹, una Política Pública “es la clase de acción directiva de gobierno más extendida, pues cubre prácticamente todos los campos de responsabilidad del Estado y de importancia social, y es la actividad que integra las varias dimensiones políticas, legales, financieras y administrativas del gobernar...recoge las demandas de los sectores civiles y políticos de la sociedad, las reelabora en objetivos y acciones legalmente compatibles...alrededor de la política pública en curso o en proyecto se enlazan leyes, poderes públicos, actores políticos y sociales, recursos financieros y procesos administrativos...el conjunto integrado y coherente de programas y proyectos particulares... orientado hacia el logro de objetivos relacionados con la solución de problemas públicos específicos y con la mejora de situaciones de vida social”. (Aguilar Villanueva 2012.....). Lamentablemente muy poco de esto se puede verificar actualmente en la gestión municipal en general.

Por último, señalar que la Equidad de Género no se considera un sector en el sistema de planificación del desarrollo, incluyéndose como un enfoque transversal amparado por la propia CPE y que se expresa en las políticas de despatriarcalización en vigencia.

La concepción del proyecto y su estrategia

El proyecto tiene el objetivo general de: “Contribuir a mejorar las políticas medioambientales locales de los municipios de Cochabamba y Potosí” y como objetivo específico “Fortalecer las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios de Torotoro, San Pedro de Buena Vista, Villa Tunari, Shinahota, Tiquipaya, Mizque, Totoro y Territorio Indígena Raqaypampa de Bolivia”.

En otras palabras, se pretende “mejorar las políticas ambientales locales de los municipios” a través del fortalecimiento de las “capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de

⁷ En Bolivia la mayoría de los 339 municipios tienen sus COM elaboradas y aprobadas por sus Concejos municipales, aunque solo 24 se hallan en vigencia porque pasaron por la aprobación a través de un referéndum. De los 7 Municipios de Cochabamba que tiene en vigencia sus COM, los únicos que tienen sus COM en vigencia son: Totoro, Torotoro, y Shinahota. También Raqaypampa tiene su Estatuto Autonómico vigente.

⁸ Según el Servicio Estatal de Autonomías. SEA en la Guía sobre el Ejercicio de Competencias en materia de Desarrollo Productivo en los Gobiernos Autónomos. 2015. La Paz.

⁹ Según Aguilar Villanueva Luis F, en Política Pública, una visión panorámica” publicado por el Programa de Naciones Unidas el año 2012.

los municipios”. Esas capacidades se expresan específicamente en la gestión de los servicios de agua, saneamiento básico y residuos sólidos, en el contexto del cambio climático y con enfoque de género.

Para alcanzar los objetivos señalados, el proyecto ha diseñado una estrategia metodológica de intervención basada en la teoría del cambio, que consiste en:

una aproximación a las problemáticas de “abajo para arriba/bottom up” y, al mismo tiempo, de arriba para abajo (“top down”)..., porque MUSOL y CEDESCO consideran que trabajar conjuntamente los dos niveles es la mejor manera para propiciar una mejora de las políticas públicas municipales, entendidas como fruto del consenso ciudadano e institucional de acuerdo al enfoque de gobernanza. En este sentido, la aproximación de “abajo para arriba/bottom up” permite generar conocimientos y competencias a nivel individual, comunitario y de las organizaciones para incidir en el nivel municipal, convirtiendo las experiencias comunitarias en propuestas de políticas públicas y aprovechando oportunamente de los espacios de diseño participativo de políticas locales. La aproximación de “abajo para arriba/bottom up” se concreta en la formación a líderes y lideresas de las organizaciones representativas de los y las titulares de derechos y en su participación en espacios de diseño participativo de políticas públicas medioambientales facilitados por el proyecto y las autoridades locales. Al mismo tiempo, la aproximación de arriba para abajo (“top down”) permite mejorar las capacidades a nivel individual de los y las responsables políticos/as y técnicos/as de los servicios y políticas municipales abordadas, a nivel de equipo de trabajo e institucional, permitiendo a las municipalidades y al gobierno autónomo del Territorio Indígena Originario Campesino de Raqaypampa responder a las prioridades del territorio y a las prioridades de los y las titulares de derechos. La aproximación de arriba para abajo (“top down”) se concreta en la formación de los y las responsables políticos/as y técnicos/as municipales, en el apoyo técnico en el diseño y despliegue de los servicios y de las políticas medioambientales (MUSOL 2017,35-38).

La aplicación de este enfoque metodológico se expresa en 3 ejes representados por los 3 resultados esperados del proyecto, siendo los dos primeros los fundamentales del enfoque. Por un lado, los que toman decisiones (autoridades y técnicos), y, por otro lado, los que participan en la toma de decisiones (las organizaciones sociales, sus líderes y lideresas). El proyecto fue concebido para incidir en estos actores a través de procesos estructurados de capacitación y asistencia técnica, aunque con nivel distinto de intensidad. El tercer componente se refiere a la construcción de alianzas para la gestión de apoyo técnico y financiero externo, en la perspectiva de una cooperación a la implementación de las “políticas ambientales” de los municipios, producto de los procesos de capacitación, que se expresan fundamentalmente en un “documento de idea de mejora de las políticas municipales ambientales” elaborado por cada una de las Entidades Territoriales Autónomas.

Las actividades fundamentalmente de capacitación y formación se diseñaron para ser desarrolladas por el IBEM de CEDESCO, en la perspectiva de fortalecer y ampliar su oferta académica, pero también de internacionalizar su influencia.

Para la ejecución del proyecto, CEDESCO ha asignado una profesional responsable a tiempo completo, con la supervisión a tiempo parcial de un coordinador de proyecto y el apoyo técnico pedagógico de otra profesional, que no figura en el proyecto, también a tiempo parcial. Con los recursos previstos para 3 profesionales a tiempo parcial (expertos con dedicación del 50 %), según el coordinador del proyecto se contrató a los profesores de los cursos. Para el desarrollo de los cursos se ha considerado una red de profesionales especialistas nacionales y de España en los distintos campos relacionados con los contenidos del proyecto.

3. METODOLOGÍA EMPLEADA EN LA EVALUACIÓN

De acuerdo al objetivo determinado en los TdR, consistente en “analizar el proyecto según los 5 criterios de evaluación propuestos por el CAD (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad), además de los criterios adicionales de apropiación, participación (con énfasis en la equidad de género) y cobertura, propuestos por los promotores de la evaluación”, el consultor presentó una propuesta metodológica que fue aprobada por las entidades responsables y es la que ha guiado el ejercicio evaluativo.

Con estas referencias, la evaluación se estructuró sobre la base de los criterios de evaluación planteados y asumidos y se desarrolló en torno a 3 momentos.

a) Relevamiento, revisión y análisis de documentación en gabinete

En esta etapa se procedió a la lectura y análisis de la documentación solicitada y facilitada por los responsables del proyecto, y que también se halla consignada en los TDRs. Adicionalmente se ha revisado otra documentación estadística producida por el INE

b) Relevamiento de información de campo

Esta etapa se desarrolló con el objeto de “validar, complementar y retroalimentar la información y datos sistematizados a partir de la documentación analizada en la primera etapa”; para ello se realizó viajes a cada uno de los lugares de cobertura del proyecto, donde se procedió a realizar entrevistas semiestructuradas a los actores clave del proyecto, y reuniones/grupos focales con los líderes y representantes de base de las organizaciones sociales involucrados en el proyecto, directa e indirectamente.

Tal como se había previsto, la jornada tipo de trabajo de campo fue organizada para desarrollarse aproximadamente entre 3 a 4 horas por cada municipio o TIOC, a través de entrevistas a alcaldes, técnicos del Gobierno Municipal y dirigentes, pero también a través de grupos focales donde simultáneamente participaron alcaldes, técnicos y dirigentes y representantes de base de Organizaciones Sociales (es el caso de los municipios de Titora, Torotoro y San Pedro de Buena Vista).

De manera general, fueron convocadas 53 personas¹⁰, de las que 24 eran mujeres, un 45 % del total. De esta cantidad, participaron en las entrevistas 31 personas (equivalente al 58 % de lo programado), de las que cuales sólo 8 eran mujeres (el 26 %). Las razones fueron muy variadas, destacando el cambio de prioridades institucionales o sindicales, viajes, vacación, distancia de la residencia al Centro poblado sede del GAM, por prioridades políticas, o simplemente no dieron ninguna explicación pese al compromiso asumido. Esta reducción de la participación de ciertos actores en el trabajo de campo fue mayor en el caso de Mizque y Raqaypampa¹¹. Es importante destacar que las

¹⁰ En anexo podrá apreciarse la lista completa de convocados y participantes en las entrevistas, así como los técnicos que participaron del proyecto y en el momento de las entrevistas se constató que ya no trabajan en sus GAMs.

¹¹ En el caso de Mizque solo logramos la entrevista con el Alcalde, pero no con su técnico, que estaba de vacaciones y no era accesible. Además, fue el único municipio que no estuvo representado por sus líderes sociales en los distintos eventos del proyecto. En el caso de Raqaypampa, el motivo fue que los representantes de las organizaciones sociales estaban en una fiesta patronal. Solo pudimos conversar con la Autoridad Administrativa Autónoma (AAA) y su técnico, y fue en la sede de la Mancomunidad Cono Sur (ciudad de Cochabamba), porque tuvieron viajes no programados.

máximas autoridades ejecutivas de Shinahota, Villa Tunari y Tiquipaya no participaron debido a otras prioridades institucionales y políticas, así como los esfuerzos realizados para lograr la participación de los alcaldes de Totoro, Mizque, Torotoro y San Pedro de Buena Vista, así como de la AAA de Raqaypampa. Finalmente, indicar que casi una tercera parte de los técnicos municipales formados por CEDESCO a través del proyecto (12) ya no trabajaban en los GAM también por varias razones: rescisión de contrato, reducción de personal, otras alternativas laborales más convenientes, etc.

A pesar de todo ello, la valoración es que se logró obtener la información más relevante para el análisis y comprensión de las características fundamentales de la ejecución del proyecto y sus resultados.

c) Sistematización y análisis:

Con toda la información relevada de fuentes secundarias y primarias se hizo el correspondiente análisis. Alguna información adicional fue solicitada en esta etapa y también analizada para complementar aspectos relevantes de la evaluación.

Una primera versión preliminar del trabajo de evaluación fue entregada a CEDESCO para su valoración, organizándose una reunión con los actores clave de la entidad para compartir los principales resultados. Las conclusiones de esta fase fueron incorporadas en el presente informe final.

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

El análisis de la información recopilada y procesada se realizó y se expone en dos niveles: el cumplimiento de los objetivos (general y específico) en su sentido más amplio, y los resultados alcanzados, que incluye la valoración del propio proceso de desarrollo. En el primero se valoran los efectos y cambios logrados, mientras en el segundo se analizan las actividades realizadas para alcanzar los productos indicados en función de los resultados que se esperaban. En ambos casos se consideran los distintos criterios de evaluación en los términos que corresponde.

4.1. Cumplimiento de objetivos del proyecto.

El análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto pasa por el análisis de los productos fundamentales alcanzados, que figuran en el proyecto como indicadores del objetivo específico, y que constituyen la base para analizar el cumplimiento del objetivo general y los resultados.

Cuadro 4: Objetivos e Indicadores planificados

Objetivo específico	Indicadores
Fortalecer las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios de Torotoro, San Pedro de Buena Vista, Villa Tunari, Shinahota, Tiquipaya, Mizque, Totoro	I.OE.1 Se establece una colaboración entre municipalidades bolivianas y actores internacionales, en el marco de las “alianzas de cooperación inteligente” para la promoción de los ODS, en particular de las políticas locales de residuos, agua y saneamiento y cambio climático en los municipios bolivianos. I.OE.2 Las autoridades locales de los municipios bolivianos adoptan al menos 1 recomendación para la mejora de las políticas

Objetivo específico	Indicadores
y Territorio Indígena Raqaypampa de Bolivia.	públicas de gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático. I.OE.3 60% de las personas capacitadas aplican en su día a día los aprendizajes adquiridos en los cursos del proyecto.

Fuente: Proyecto Fortalecimiento de las capacidades....

Así pues, el fortalecimiento de las “capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios”, se mide según la matriz del proyecto con 3 indicadores: 1) “las alianzas de cooperación inteligente para la promoción de los ODS”; 2) la adopción institucional de “1 recomendación para la mejora de las políticas públicas de gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático”; y 3) la aplicación de “los aprendizajes adquiridos en los cursos del proyecto”.

De estos, el indicador que contribuye efectivamente a medir no solo el cumplimiento efectivo del objetivo específico sino su contribución al cumplimiento del objetivo general de “mejorar las políticas medioambientales locales”, es, sin duda, el segundo. Ese es el elemento fundamental, la columna vertebral de la estrategia del proyecto, y todos los demás contribuyen a este propósito. Por esa razón comenzamos el análisis por este indicador.

a) Los documentos de idea de mejora de políticas públicas

Salvo contadas excepciones, los gobiernos autónomos municipales no desarrollan a la fecha “políticas públicas” en el sentido de este concepto y a pesar de ser el camino fundamental para el ejercicio pleno de las competencias municipales según el Servicio Estatal de Autonomías (SEA)¹². Tal y como indica esta entidad, los Gobiernos Autónomos Municipales “deberán cumplir el circuito del ejercicio de facultades, es decir que, para los gobiernos autónomos, en el caso de las competencias exclusivas, las competencias deberán ser legisladas, reglamentadas y ejecutadas”.

La implementación de una política pública municipal permitiría encarar la atención a las necesidades de desarrollo de la localidad de manera integral, planificada, organizada, permanente y a largo plazo; facilitaría la regulación de lo que se puede o no financiar, de lo que debe hacerse, o no, en relación a una competencia. Permitiría, por ejemplo, definir, en el marco de la política nacional, si una infraestructura de agua potable, saneamiento básico o residuos sólidos debe administrarse por el Gobierno Municipal, una organización social, la comunidad, o una cooperativa, o si será transferida, o será de carácter familiar, etc., determinando a su vez los derechos, obligaciones y aportes de cada sector y cada actor, los alcances del financiamiento, del servicio y la concurrencia con otras fuentes de financiamiento.

Además de los Planes Territoriales de Desarrollo Integral, que definen algunos lineamientos generales de mediano plazo, la Carta Orgánica Municipal constituye la norma básica institucional de un municipio después de la CPE, y como tal, cuenta con lineamientos de muy largo plazo, aunque de cumplimiento obligatorio, para municipios que ya han desarrollado en algún grado determinadas competencias como lineamientos de política pública. Entre los municipios de intervención, 3 cuentan con COM vigente (Titora, Mizque y Shinahota), y también Raqaypampa cuenta con su propio Estatuto Autonómico. En estas normas, especialmente en las de Mizque y Shinahota, se pueden apreciar lineamientos de política pública que orientan las acciones de la gestión pública local en la

¹² Según el Servicio Estatal de Autonomías. SEA en la Guía sobre el Ejercicio de Competencias en materia de Desarrollo Productivo en los Gobiernos Autónomos. 2015. La Paz.

dimensión ambiental. El desarrollo de estos lineamientos es en muchos casos aun un desafío pendiente.

Sin embargo, hay que admitir que al margen de algunas leyes municipales aisladas que se implementan en Villa Tunari, Shinahota y Torotoro (según los técnicos de los GAMs y CEDESCO), en realidad casi ninguno de los municipios tiene políticas concebidas conceptualmente como tales, lo que evidencia también una necesidad de su desarrollo en la gestión pública y el desarrollo de la autonomía.

Para responder a esta realidad de partida, el proceso de formación y capacitación técnica aportado por el proyecto posibilitó la organización de un curso de 5 módulos para funcionario(as) de las 8 ETAs, que gracias al mismo identificaron 3 ideas de proyectos¹³ por cada municipio con la excepción de Raqaypampa y Tiquipaya, que solo identificaron 2 cada uno, y Torotoro que solo identifico uno¹⁴. De estos proyectos, cada municipio priorizó uno para su desarrollo como “documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático”¹⁵. De estas 8 ideas de proyecto, 4 son para la gestión de residuos sólidos (Shinahota, San Pedro, Totora y Mizque), 2 para la gestión de aguas residuales (Villa Tunari, y San Pedro) uno para enfrentar simultáneamente los 3 problemas (agua, residuos sólidos y aguas residuales) en Torotoro y uno para el acceso al agua (Raqaypampa).

Es importante destacar que todos ellos se localizaron en los centros poblados para resolver problemas esencialmente urbanos. Del total, 3 ideas de proyecto¹⁶ son parte de iniciativas mayores (solo un componente) que los Gobiernos municipales se hallan en gestión ante distintas fuentes de financiamiento, mientras que los dos proyectos de Gestión de residuos sólidos son esencialmente de educación para el manejo de la basura (Shinahota y San Pedro).

Los costos estimados de las ideas de proyectos fluctúan entre 128.000 Bs a 5,6 millones, en función de la magnitud de los problemas y componentes a enfrentar sin considerar los componentes que gestionan ante otros organismos financieros¹⁷.

Del total de estos documentos, uno cumple a plenitud las recomendaciones de la “Guía para la elaboración del documento de mejora de política pública en residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático basado en la teoría del cambio”; dos presentan varias inconsistencias o están incompletos, y los demás cumplen parcialmente lo recomendado en la guía entregada. Algunos consideran también componentes normativos, aunque no todos, pero los datos y la información que manejan es insuficiente, independientemente del carácter de idea de proyecto¹⁸.

No obstante, estas ideas de proyecto son muy valoradas por las Máximas Autoridades Ejecutivas Municipales y del TIOC y por los propios líderes sociales, quienes están convencidos de su utilidad

¹³ Cada municipio selecciono inicialmente 3 ideas proyectos, una para cada uno de los ejes temáticos del proyecto, es decir uno para resolver problemas de agua, otro para saneamiento básico y otro para residuos sólidos.

¹⁴ No obstante, este proyecto contiene los 3 componentes del proyecto: agua, saneamiento básico y residuos sólidos.

¹⁵ Cabe considerar que en el transcurso de la ejecución del proyecto este concepto de “Mejora de las políticas públicas, por su imprecisión y ambigüedad fue cambiado y madurada a “Idea de proyecto” por el equipo del proyecto.

¹⁶ Los proyectos de Mizque y el de San Pedro de Buena Vista se gestionan ante el Ministerio de Medioambiente y Agua y el de Torotoro ante la cooperación italiana

¹⁷ Por ejemplo, el perfil de Mizque apunta a un componente de 1,3 millones de Bs, de un proyecto mayor de 10,3 millones, el de Torotoro es de 526.400 Bs que corresponde a un componente de un proyecto mayor de 7,6 millones de Bs.

¹⁸ Aunque se supone que la Idea de Proyecto es la etapa básica de elaboración de un proyecto, este no deja de considerar la información básica sobre el problema a tratar y los actores que involucra.

y valor estratégico en la gestión de sus problemas, porque constituyen los instrumentos técnicos fundamentales para la gestión de financiamiento y porque su ejecución permitiría resolver problemas sentidos en su municipio. Este sentimiento se ratifica y justifica con los datos estadísticos que demuestran los problemas ambientales generados por la deficiente gestión de residuos sólidos y de aguas residuales, los grados de contaminación ambiental o por la carencia de agua.

Todo ello evidencia la pertinencia de la intervención en los municipios, y sin duda constituyen la base fundamental para enfrentar los problemas indicados de forma planificada. Pero para su adopción como parte de una política pública local, requieren de ciertos niveles de complementación, de consistencia lógica con información relevante y, fundamentalmente, trabajarse en el marco del reglamento de Pre inversión, que establece determinadas condiciones para el diseño de un proyecto de inversión pública. El primer paso en este sentido es la elaboración del Informe Técnico de Condiciones Previas (ITCP), que incluye la idea del proyecto.

b) Las alianzas de cooperación inteligente

En un contexto de escasez de recursos y muchas necesidades por resolver, principalmente de las comunidades rurales, los Gobiernos Municipales sin duda tienen la expectativa siempre de aprovechar oportunidades de cooperación técnica y financiera. En ese sentido, el viaje realizado a España por los representantes de los municipios, entre ellos 4 Autoridades Ejecutivas, ha contribuido para generar efectivamente espacios de intercambio de experiencias, contactos con otras entidades municipales, pero fundamentalmente permitió la firma de un “Convenio Marco Interinstitucional de voluntades de asistencia técnica y organizativa para el fortalecimiento de las políticas municipales de agua, saneamiento y residuos sólidos y cambio climático”.

El objeto del convenio es “expresar la voluntad de las partes de participar y colaborar activamente en la formación y posterior ejecución de iniciativas de intervención en proyectos, programas o actuaciones dirigidas al fortalecimiento de las políticas municipales de agua, saneamiento, residuos y cambio climático”. Este hecho compromete a todos los actores del proyecto para encarar de manera mancomunada los problemas ambientales y servicios básicos que se pretende.

Este compromiso, firmado en España por los 7 representantes municipales¹⁹ y los directores de MUSOL y CEDESCO, representa mucha esperanza especialmente para los alcaldes en el momento actual, cuando la crisis económica provocada por la pandemia y la administración poco eficiente de la economía por el actual Gobierno ha generado una reducción de al menos un cuarto de los recursos presupuestados de transferencia, y no solo para la presente gestión sino, también, para la siguiente. En el caso de Raqaypampa y Torotoro, que tienen sus proyectos en plena gestión de financiamiento, prácticamente están a la espera de la conclusión de esa gestión con mucha ansiedad.

Con todo, hay que puntualizar que el convenio fue suscrito únicamente por 4 MAEs (Titora, Raqaypampa, Torotoro y San Pedro) con atribuciones legales para su firma, mientras que los 3 técnicos (Tiquipaya, Valla Tunari, y Mizque) carecen de esa atribución. A pesar de ello, y aunque tenga un valor simbólico para estos 3 GAMs, el acuerdo representa para las MAEs una esperanza de recursos financieros adicionales.

De hecho, este tipo de alianzas inteligentes es muy ponderado por las autoridades de los municipios principalmente del Cono Sur y del Norte de Potosí, que valoran positivamente el apoyo técnico que reciben de CEDESCO, probablemente por los niveles de mayor pobreza y escasez de recursos, “que nos den un día de capacitación los de CEDESCO ya es mucho, pero si nos ayudan a resolver nuestros

¹⁹ Este convenio no fue firmado por Shinahota porque no viajó.

problemas a través de la formación de nuestros técnicos y la elaboración de proyectos es mejor todavía pues” (alcalde de Totoro).

c) La aplicación de los aprendizajes adquiridos

La aplicación de los aprendizajes tiene que ver con los grados de apropiación de conceptos ideas métodos, etc. Este indicador ha sido diseñado para medir el fortalecimiento de “las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios”, habiéndose previsto un grado de alcance del 60 %. Sin embargo, según el informe final del proyecto, a través de una encuesta se logró medir que un “80% de los y las participantes encuestadas destaca la aplicación cotidiana de los aprendizajes”, una afirmación que debe asociarse tanto a los cursos como al conjunto de las actividades realizadas por el proyecto (viajes, foros, talleres, etc.).

La medición resulta relativamente subjetiva, y no hay evidencias más allá de su propia declaración. No obstante, del dialogo sostenido con los actores del proyecto se puede constatar que varios conocimientos e información han sido valorados por algunos alcaldes, técnicos y líderes de organizaciones sociales y hasta fueron apropiados por el impacto causado en ellos.

Los alcaldes han quedado muy impresionados por el viaje España, por la estancia formativa, valoran mucho los avances en tecnología, organización y modernidad en los sistemas de agua saneamiento, y la gestión de residuos sólidos de los ayuntamientos de España que tuvieron la oportunidad de visitar, específicamente en Valencia.

La visita al observatorio del cambio climático de València impactó de manera particular a los alcaldes, y el de Torotoro, por ejemplo, está entusiasmado con la idea de realizar algo parecido en su centro poblado, obviamente a la escala de su Municipio, aprovechando su carácter turístico y de patrimonio y pensando más en las nuevas generaciones “Mi alcalde piensa conseguir una casa para instalar ese observatorio principalmente para que los niños y jóvenes aprendan sobre el cambio climático y como afecta a la vida de todos, a los cultivos a la biodiversidad, a la vegetación, las lluvias, así podríamos educar mejor a nuestra gente” (técnico de Torotoro).

De la misma manera, la visita a la sede de GIRSA en València, así como a la Planta de Potabilización, Salas de control y telemando del sistema municipal de saneamiento del Ayuntamiento de Valencia, marcó huella en los alcaldes por el elevado nivel de tecnología y el manejo computarizado del sistema, algo que ven muy lejano de lograr en sus municipios, aunque “tal vez en las ciudades metropolitanas”.

Varios líderes afirmaron que aplican de manera permanente algunos conocimientos sobre el cuidado del medio ambiente, como la separación de los residuos, su reaprovechamiento y el compostaje, el no botar la basura donde sea, la preservación de las fuentes de agua, la necesidad de tener arboles para cuidar la tierra y crear condiciones para mayores lluvias, etc.

Por su parte, algunos técnicos valoraron positivamente los conocimientos adquiridos sobre elaboración de proyectos, análisis causas y efectos de problemas aplicando las matrices que conocieron en el curso, la necesidad de preocuparse del cambio climático, etc.

En conclusión, el análisis de estos 3 indicadores permite concluir que el del objetivo específico se ha cumplido en términos generales: 1) los municipios de intervención cuentan con las bases fundamentales para fortalecer su gestión y para enfrentar los problemas ambientales y de servicios básicos, principalmente en los centros poblados; 2) Se dispone de dos proyectos en gestión de financiamiento y las autoridades municipales y técnicos están muy esperanzados en contar con los recursos que se requieren para los proyectos que han priorizado; 3) Se cuenta con canales abiertos para la gestión financiera de proyectos a través del convenio suscrito; y finalmente, han adquirido

mayores conocimientos e información para mejorar su gestión pública en la dimensión ambiental, específicamente en los problemas de agua, saneamiento y residuos.

La planificación del proyecto incluía también el apoyo para “mejorar los apartados relativos a residuos, agua y saneamiento y cambio climático de los planes existentes o a apoyar en integrar dichos temas en los planes obligatorios por ley que los entes locales destinatario estén elaborando durante el proyecto”. Se trataba de incorporar las ideas de mejora de las políticas en los PTDIs, cuya vigencia concluye en la presente gestión, lo que significa que debería procederse a su evaluación y posterior elaboración de los nuevos PTDIs para el periodo 2021-2025. Así mismo, podrían incorporarse en los Planes Operativos Anuales (POA) de la gestión 2021.

Si bien dichas ideas no habían sido incorporadas en su planificación y presupuesto (según los propios técnicos y autoridades municipales), porque a la fecha de redacción de este informe aún no se ha evaluado el PTDI vigente, ni comenzado la elaboración del nuevo para el siguiente periodo, “con seguridad vamos a incluir en el POA 2021, a nosotros nos conviene pues” (técnico de Villa Tunari). Sin embargo, esta posibilidad no se ha verificado porque aún no cumplen con las condiciones que exige la norma de Pre inversión y de programación operativa y presupuestaria, ni cuentan con los recursos requeridos, aunque todos reconocen que existe total predisposición de parte de las autoridades y técnicos de incluirlos en su POA, porque es de mucho interés y responde a una sentida necesidad.

Las anteriores consideraciones nos llevan a concluir que el grado de cumplimiento del objetivo general del proyecto sólo se puede verificar en parte con los indicadores formulados, ya que la medición de “la mejora de las políticas ambientales locales” resulta difícil en un año de ejecución, insuficiente para contar con el diseño, los recursos y, sobre todo, con el proyecto ejecutado. En ese plazo, resulta técnicamente inviable medir “la mejora del acceso al agua y saneamiento y la mejora de la cobertura del servicio municipal de recogida de residuos sólidos”, tal como figura en la matriz del proyecto. Cabe recordar que, en el caso de Bolivia, las tres tareas señaladas (Pre inversión, inversión, ejecución sin contar con la etapa de operación) responden a una secuencia lógica regulada normativa y administrativamente y condicionada por los ritmos burocráticos de la administración pública. Cada una tiene su tiempo, y las tres no caben en un año. Por lo tanto, no se puede esperar que la gente haya accedido al servicio de agua solo con ideas de proyectos concluidos, lo que evidencia que los indicadores del objetivo general se hallan sobredimensionados.

Por otro lado, las “políticas ambientales” a las que se hace referencia apuntan en realidad a acciones públicas o disposiciones legales que orientan o regulan determinada materia, en este caso la ambiental, para la que los GAMs solo tienen competencias limitadas e instrumentos institucionales de gestión. Por lo tanto, la calidad del instrumento se evalúa o se mide de otra manera, distinta a la de su implementación como tal, ya que la mejora de las políticas ambientales locales no se puede medir con el acceso al agua, por lo menos en cuanto al proyecto objeto de evaluación se refiere. Con todo, nada de ello impide afirmar que las bases técnicas, de conocimiento y de gestión aportadas han contribuido a esa perspectiva de mejora.

Así, por ejemplo, el viaje a España y la experiencia vivida contribuyo significativamente al conocimiento y abordaje de la realidad por parte de los alcaldes participantes. Impacto por su novedad, por la modernidad, por los adelantos tecnológicos en el manejo del agua y los residuos sólidos, y por todo lo que lograron sentir en la ciudad de Valencia y lugares visitados.

También los líderes y lideresas quedaron impactados con las experiencias compartidas y explicadas en los cursos y talleres en los que participaron, especialmente por el manejo del agua y de los residuos y por el enfoque normativo de estos servicios “yo quisiera que se aplique ese tipo de norma en mi municipio, porque allí (en España) no cortan el servicio de agua, porque es un derecho que no se puede afectar, para cortar se tiene que analizar primero porque la gente no puede pagar, y hasta se puede entender y hasta apoyar para el cumplimiento, aquí no es pues así, te cortan no más sin

preguntarte” (dirigente de Shinahota). Otro dirigente decía “pucha nosotros cuanto perdemos con el desecho de la basura, en España es dinero y no se lo bota así nomás pues, saben aprovecharlo” (Alcalde de San Pedro). También conocimientos sobre los procedimientos para elaborar leyes impactaron en algunos dirigentes, “así no más había sido hacer una ley, no es pues difícil, pensé que solo los profesionales abogados pueden hacer las leyes, o había que ser muy experto”.²⁰

En cambio, los técnicos se apropiaron más bien de las herramientas más relacionadas con su labor, como la lógica de elaborar los proyectos y la matriz de análisis de los problemas, de los conocimientos sobre la necesidad de proteger las fuentes de agua, de las soluciones ecológicas para el saneamiento básico en comunidades dispersas (al grado que se hallan trabajando en un proyecto en su municipio (Es el caso de Mizque), o del compostaje a partir de los residuos (que también están trabajando en Mizque y Totorá). “Nosotros ya estábamos avanzando bien en el compostaje, aplicando lo que habíamos aprendido en los cursos, pero ahí no más ha llegado esta pandemia, pucha nos ha perjudicado pues, nos teníamos que ocupar primero de cuidar la salud primero, era más importante pues.” (Alcalde de Mizque).

4.2. Los resultados esperados y los logros alcanzados

Para alcanzar los anteriores objetivos, en el proyecto se establecían 3 resultados. El primero está relacionado con la formación y capacitación; el segundo con la mejora de las políticas con la participación social, y el tercero con las “alianzas de cooperación inteligente” y el relanzamiento del IBEM.

El primer resultado señala: “Mejorada la formación, con metodologías de aprendizaje innovadoras y horizontales, de las entidades públicas locales y de las organizaciones de la sociedad civil de los municipios ... en cuanto a gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático”.

La esencia de este resultado sin duda es la formación, pero por los contenidos desarrollados y los productos obtenidos, también incluye la capacitación técnica, “haciendo uso de metodologías de aprendizaje innovadoras y horizontales”. Los resultados concretos en términos cuantitativos, según el informe del proyecto, se resumen en el siguiente cuadro comparativo entre lo esperado y lo realmente conseguido:

Cuadro 5: Indicadores de resultado del proyecto, programados y alcanzados

Indicadores de resultado programados según el proyecto	Indicadores de resultado alcanzados según el informe final del proyecto
32 técnicos municipales (50% mujeres) formadas sobre gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático, con el apoyo de expertos internacionales.	Se han realizado cinco (5) cursos presenciales, con un promedio de 22 técnicos y 12 técnicas municipales por modulo, con una aproximación del 35% de mujeres.

²⁰ Esta afirmación corresponde a Lizeth Acuña Yapari, Pedagoga de CEDESCO, y parte del equipo del proyecto, al comentar sobre las reacciones de los dirigentes luego de escuchar y participar en uno de los cursos sobre la elaboración de leyes.

Indicadores de resultado programados según el proyecto	Indicadores de resultado alcanzados según el informe final del proyecto
48 líderes y lideresas de organizaciones de la sociedad civil (50% mujeres) formadas sobre gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático, con el apoyo de expertos internacionales.	Se han realizado 3 cursos de formación con líderes y lideresas, cada módulo con 49 participantes promedio, 42% mujeres.
8 alcaldes municipales participan en foro debate sobre gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático	4 alcaldes municipales, una Autoridad administrativa autonómica, y 3 Secretarios Generales, participan en el 1° foro debate. 3 alcaldes, 1 alcaldesa, una Autoridad Administrativa Autonómica, un oficial mayor, un Director de Desarrollo Productivo y un Concejal delegados oficiales por sus municipios participan en el 2° foro debate
8 personas (50% mujeres) participan en una estancia formativa en ayuntamientos valencianos y españoles sobre gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático	Se ha realizado la selección de las 8 personas que participaran de la estancia formativa en España, seguido por la preparación y revisión de sus documentos, la certificación de sus municipios, la entrevista en la embajada de España, el seguimiento en la recepción de sus visas, el ordenado de su documentación personal para el viaje y la impresión y entrega de los documentos de ideas de mejora de políticas públicas en GR, A y S para que sean presentados durante la estancia formativa en España

Fuente: Elaboración propia según información del Proyecto e informe del proyecto

Para alcanzar este primer resultado, desde la “teoría del cambio” se han desarrollado 4 tipos de actividades para los 3 actores fundamentales del proyecto²¹: Un curso para los técnicos y técnicas de los GAMs, otro para los líderes y lideresas de organizaciones sociales, dos foros de intercambio de experiencias y una “estancia formativa en España”.

La primera actividad programada fue “Realizar un curso presencial (diplomado) con los técnicos municipales, sobre gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático”. En relación a la misma, se ha cumplido el resultado programado de 32 funcionario(as) formados de los 8 municipios (4 por cada municipio) y adicionalmente 3 de CEDESCO, si bien solo se alcanzó el 38 % de participación de mujeres. Esto es explicable por la composición de género de los gobiernos municipales (Shinahota delegó a 4 varones, y otros, a una mujer y tres varones), no siendo atribuible al desempeño de CEDESCO.

Adicionalmente, se planifico la participación de “4 técnicos por municipio de las 4 áreas principales: 1 de agua y saneamiento básico, 1 de manejo de residuos, 1 medioambiente (cambio climático), 1 de gestión de residuos y 1 de planificación y gestión de riesgos, de forma que en total participasen en el curso 32 personas de los municipios mencionados”. Según informe de la responsable de proyecto, la selección de los técnicos (as) en función de las especialidades esperadas, es decir cumpliendo el perfil, se cumplió solo en 10 de los 32 profesionales (31 % del total). Es decir, se seleccionó en 4 GAMs cumpliendo solo en una de las 4 especialidades, en 3 municipios solo en 2 casos y en Raqaypampa

²¹ Estos 3 tipos de actores fundamentales son las autoridades de las ETAs, el personal técnico de los GAMs y los líderes de las organizaciones sociales.

en ninguno caso se cumple. Esto es explicable porque la mayor parte de los municipios son pequeños, con recursos reducidos y por tanto con menores condiciones para lograr la conformación de una estructura especializada de profesionales con alta división técnica del trabajo para atender la diversidad de problemas. Raqaypampa, por ejemplo, apenas tiene 10 funcionarios(as). Al margen de la AAA y su staff, tienen 3 personas para el área administrativa, dos para la gestión territorial y uno para la gestión social. Esto significa que en los pequeños Gobierno Locales predomina la multifunción.

La estructura de contenidos del curso sufrió un cambio, en la medida que la “recomendación para la mejora de las políticas públicas ambientales”, que era un concepto abstracto poco claro y poco mensurable, fue madurando gradualmente hacia la “idea de mejora de las políticas públicas...” como título del curso y como un instrumento de gestión para el financiamiento de su municipio.

No obstante esta mejora, el aporte podría haber sido mayor si se hubiera trabajado directamente en el formato de un Informe de Condiciones Previas (ITCP)²². Según el reglamento de Pre inversión vigente en Bolivia desde 2015, “Para iniciar la elaboración del Estudio de Diseño Técnico de Pre inversión, la Entidad Ejecutora deberá elaborar un Informe Técnico de Condiciones Previas, aprobado por la Máxima Autoridad Ejecutiva, a objeto de identificar los factores que afectan o afectarán la viabilidad del proyecto, y que deben ser considerados para el proceso de elaboración del Estudio” (artículo 7). Este informe establece un conjunto de factores importantes a tomar en cuenta además de la idea del proyecto, como el compromiso social documentado que viabilice la ejecución del proyecto, el estado de situación legal del derecho propietario de los predios en los que se implementará el proyecto, el estado de situación de la afectación de derechos de vía, la identificación de posibles impactos ambientales y posibles riesgos de desastres.

El curso fue estructurado en torno 5 módulos impartidos en 5 talleres de 2 días cada uno, cuyos contenidos sufrieron algunos ajustes para un mejor aprovechamiento del proceso de aprendizaje vinculando el mismo a la gestión de las políticas ambientales de los municipios.

Cuadro 6: Contenidos programados y ejecutados del curso

Módulo	Programado	Ejecutado
1	El estado plurinacional autónomo y comunitario	Eje temático: Gestión integral del agua y cambio climático Eje temático: Modelo local de gestión del agua Eje temático: Gestión Integral del agua y cambio climático: Experiencia y modelo de gestión del agua y saneamiento básico
2	Marco teórico y normativo de la planificación territorial del desarrollo	Eje temático: Política pública en gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático
3	Gestión de los servicios municipales	Eje temático: Hacia la formulación del documento e ideas para la mejora de las políticas públicas de GR, AyS , y CC en el marco de la “Teoría de Cambio Eje temático: Plan Territorial de Desarrollo Integral (PTDI) y las Políticas Medio ambientales

²² El formato del ITCP está indicado en el artículo 7 del Reglamento de Pre inversión aprobado por resolución Ministerial 115 en mayo del 2015. Según esta norma toda entidad pública (incluye a las Entidades Territoriales Autónomas) está obligada a cumplir con esta disposición para ejecutar cualquier proyecto de inversión independientemente de su tamaño.

		Eje temático: Documento de las mejoras de la Políticas Públicas basado en la “teoría del cambio”
4	Políticas municipales en la gestión de residuos Introducción al cambio climático	Eje temático: Formulación del documento con recomendaciones para la mejora de las políticas públicas de GR, AyS, y CC Eje temático: Servicio Municipal en Gestión de Residuos Sólidos (Experiencia del Municipio de Tiquipaya)
5	Gestión integral del agua	Eje temático: Políticas públicas para la gestión de residuos (Experiencias y modelos en gestión de residuos sólidos España) Eje temático: La problemática local y nacional sobre la gestión de residuos sólidos

Fuente: Proyecto e informe de ejecución

El cuadro nos permite apreciar las diferencias entre los contenidos planificados y ejecutados. Se trata de un cambio favorable al cumplimiento de los objetivos y para un mejor aprovechamiento técnico. De un enfoque muy general, que considera aspectos de la nueva estructura del Estado plurinacional y el marco teórico normativo de la planificación y la gestión de los servicios municipales como contenido dominante, hacia una estructura más concreta de contenidos relacionados con los objetivos del proyecto: la formulación del documento e ideas para la mejora de las políticas públicas para la gestión del agua, saneamiento y los residuos.

Se evidencia así que este aspecto no se hallaba suficientemente claro en la concepción inicial del proyecto, que no preveía la capacitación en elaboración de proyectos, de forma que fue en el transcurso de su implementación que se fue aclarando y concretando. De hecho, fue en el tercer (junio) y el cuarto taller (agosto 2019) cuando se hizo énfasis en la elaboración de la idea de mejora mediante la entrega y explicación de una guía metodológica para la elaboración. Este documento es finalmente concluido para el viaje de la representación de los municipios a España en el mes de octubre. Dichos ajustes permitieron orientar y articular mejor el desarrollo del curso hacia una “idea de mejora de las políticas públicas”. Con todo, persistió una relativa dispersión temática y un cierto desorden en su estructura, como se evidencia en la repetición de algunos ejes y la ausencia de algunos otros recogida en la anterior tabla.

En cuanto a la temporalidad, se había planeado realizar el curso en los primeros 6 meses, lo que no se pudo cumplir por la imposibilidad de contar con la participación del experto internacional previsto en el plazo programado. La postergación efectiva del último curso fue de casi 6 meses, de agosto en que se realiza el cuarto módulo a febrero en que se realiza el quinto módulo. Se trata de un detalle que importa en términos pedagógicos y continuidad del proceso de aprendizaje, pues no es conveniente estas interrupciones. Además, en dicho evento se desarrollaron contenidos importantes (Gestión de residuos sólidos) que podrían haber sido mejor aprovechados en las ideas de proyectos concluidos 3 meses antes, lo que no cuestiona la posibilidad de mejorarlos posteriormente.

Según el informe final del proyecto, la “evaluación de aprendizaje del alumnado” aplicada por CEDESCO permitió constatar que “el 90% de las/os técnicas municipales superan la prueba de aprendizaje dando respuestas acertadas”. Por otro lado, “la encuesta de satisfacción a técnicas y técnicas municipales” muestra que “el 90% de las técnicas y técnicos municipales encuestados indican estar satisfechos con el desarrollo de los cursos presenciales sobre gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático”.

Todos los técnicos(as) coinciden en valorar que el curso les permitió reforzar, actualizar o complementar sus conocimientos técnicos, conocer las políticas nacionales vigentes en el país que

orientan y regulan la gestión de los servicios municipales de agua saneamiento y residuos en el marco del Estado Plurinacional y el régimen de autonomías. Valoran también que les permitió conocer y aprender de experiencias de otros lugares del país y del exterior. Les ha aportado una mayor sensibilidad y otras formas de analizar y comprender los problemas ambientales y el cambio climático.

Un elemento que también parece haber sido apropiado por varios técnicos es el enfoque técnico de elaboración de proyectos y la lógica de causa y efecto en el análisis y comprensión de los problemas, como condición para una mayor efectividad en el abordaje de los proyectos y en la construcción de las propuestas de solución a los problemas.

Los aprendizajes también se pueden evaluar a través de los principales productos del proceso de aprendizaje, es decir del “documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático”. Estos documentos muestran algunas debilidades e inconsistencias en el enfoque de los problemas y el análisis de los actores concretos, en algunos casos no hay datos concretos, etc., lo que muestra también que el seguimiento no fue suficiente, ni estuvo suficientemente estructurado. Solo se observaron los avances en curso (tercero y cuarto módulo), y en tres casos los técnicos requirieron el apoyo de CEDESCO²³.

Estas debilidades comprensión y apropiación se habrían superado con el desarrollo de mayores prácticas, que permiten conocer de manera directa, en terreno, las distintas formas de resolver los problemas que les son comunes, como afirmaba uno de los técnicos “Hubiera sido lindo conocer pues en terreno la experiencia de Tiquipaya, o de Cochabamba, puedes conocer también los errores, las dificultades, preguntar, profundizar”²⁴. También consideran que es insuficiente 5 cursos, porque quisieran mayor profundidad en el tratamiento de los temas del curso. Quizá es importante recuperar la concepción inicial de hacer un diplomado combinando métodos presenciales con no presenciales, considerando que el personal tiene dificultades de dejar su trabajo más de dos días.

Según la responsable del proyecto, el curso “inicialmente tenía el nivel de diplomado, pero por recomendaciones y las exigencias académicas no fue posible por la disminuida cantidad de horas, porque para lograr esa categoría de curso se requiere una mayor carga horaria”. No obstante, a la conclusión del módulo 5^a recibieron sus certificados otorgados por la Universidad Mayor de San Simón (UMSS), en el marco del convenio suscrito con CEDESCO. Este tipo de certificación sin duda responde a las expectativas de quienes participaron en el curso.

Es importante destacar la participación regular de los técnicos(as) de cada uno de los municipios en cada uno de los módulos planificados, hecho que demuestra interés y responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos inicialmente asumidos por los GAMs. Sin embargo, según la responsable del proyecto 12 de ellos (equivalente al 38 %) dejaron su empleo en el GAM por distintas razones²⁵. La entidad más afectada sin duda fue la de Mizque, pues 3 de los 4 técnicos que se capacitaron con el proyecto concluyeron sus relaciones laborales, en cambio los municipios de San Pedro y Villa Tunari no sufrieron ninguna baja, Torotoro perdió a un técnico y los demás a 2 cada uno. Este hecho representa un debilitamiento de los resultados alcanzados en relación a los menores beneficios que las entidades municipales reciben por la intervención del proyecto. Las posibilidades de aprovechamiento por parte de las Entidades Territoriales Autónomas del aprendizaje adquirido por

²³ Según Lizeth...los técnicos de Mizque, Torotoro y San Pedro fueron en una oportunidad a las oficinas de CEDESCO a solicitar asistencia técnica.

²⁴ Según técnico de Shinahota

²⁵ Las razones de conclusión de contrato fueron la crisis económica provocada por la pandemia en los municipios en general por la reducción de recursos fiscales, mejores oportunidades de empleo o pérdida de confianza.

los técnicos en el proyecto fueron menores porque se redujeron en promedio poco más de un tercio del total.

Las técnicas madres de familia, por su parte, encontraron en el curso condiciones adecuadas para poder concentrarse, ya que CEDESCO facilitó un servicio de guardería con este fin. Se trata de una medida que sin duda crea las condiciones para que las mujeres puedan lograr una mejor concentración y aprovechamiento de los contenidos compartidos en el curso.

La segunda actividad programada fue “Realizar un curso de formación con líderes y lideresas de organizaciones de la sociedad civil sobre gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático”.

La actividad, por tanto, estaba dirigida a la formación de los líderes sociales en contenidos más o menos similares a los del curso de técnicos. No encontramos objetivos explícitamente planteados para este curso, aunque puede inferirse que estaba dirigido a preparar a los líderes para que puedan participar y controlar desde los “titulares de los derechos” en la gestión de las “políticas públicas municipales ambientales”.

Se planificó la formación de 48 líderes sociales y se cumplió con este propósito, ya que se llegó a formar 49. Debían participar 6 líderes (mitad hombres y mitad mujeres) por cada municipio, pero los resultados fueron distintos: los municipios de Torotoro, Tiquipaya enviaron un número mayor de participantes (entre 10 y 12 respectivamente), mientras que Villa Tunari, Mizque y la AIOC de Raqaypampa se quedaron por debajo (solo enviaron entre 3 y 4 participantes).

Aunque se esperaba un 50 % de participación de mujeres, solo fue posible lograr un 42 %. Pese a los compromisos asumidos al inicio del proyecto por las organizaciones sociales de asegurar esta participación igualitaria, fueron las propias organizaciones que determinaron esta composición, debido en muchos casos a la sobrecarga de trabajo que tienen en sus casas, las distancias que deben recorrer, etc.

El curso fue estructurado en 3 módulos y en 3 eventos de 3 días de duración cada uno. Como en la anterior actividad, los contenidos sufrieron cambios, si bien fueron similares con la excepción de la capacitación en elaboración de proyectos y el mayor énfasis en la presentación de distintas experiencias en gestión de residuos de los municipios de Mizque, Tiquipaya, Villa Tunari y Cochabamba y España. En este sentido, se considera que el haber brindado a los líderes y lideresas la oportunidad de conocer los elementos técnicos fundamentales de la metodología de elaboración de proyectos hubiese enriquecido aún más los contenidos y los habría conectado con el proceso de formación del personal técnico municipal. Para contribuir de mejor manera al cumplimiento de los objetivos del proyecto, y poder participar y tener una opinión sobre un proyecto, también se necesita conocer por lo menos lo básico de lo que representa el mismo.

Cuadro 7: Estructura de contenidos planificado y ejecutado

Módulo	Programado	Ejecutado
1	El estado plurinacional autónomo y comunitario Marco teórico y normativo de la planificación	Eje temático: Gestión integral del agua y cambio climático Eje temático: Gestión integral del agua y cambio climático: Modelo local de gestión del agua Eje temático: Gestión Integral del agua y cambio climático: Experiencia y modelo de gestión del agua y saneamiento básico

Módulo	Programado	Ejecutado
	territorial del desarrollo	
2	Introducción al cambio climático Adaptación al cambio climático	Eje temático: Planificación territorial del desarrollo y políticas medioambientales Eje temático: Diagnostico municipal: marco normativo en gestión residuos , agua y saneamiento y cambio climático Eje temático: Política pública en gestión de residuos , agua y saneamiento y cambio climático
3	Gestión integral del agua Políticas municipales en la gestión de residuos	Eje temático: Políticas municipales en la gestión de residuos solidos Políticas públicas para la gestión de residuos (Experiencias y modelos en gestión de residuos sólidos España) Eje temático: La problemática local y nacional sobre la gestión de residuos sólidos Políticas municipales en la gestión de residuos solidos Políticas municipales en la gestión de residuos solidos

Fuente: Elaboración propia con datos del proyecto

Como puede comprobarse, los contenidos vuelven a caracterizarse por su dispersión temática y adolecen de una estructura suficientemente clara que los ordene en torno a ejes que permitan abordar los 3 temas centrales desde distintas dimensiones.

La organización de esta estructura debería haber pasado por una descomposición conceptual del problema, o por la mirada del mismo a partir de distintas dimensiones. La primera, por ejemplo, se podría haber aplicado a la gestión de residuos sólidos, descomponiendo las etapas que supone el proceso: origen, transporte y destino. En cambio, aplicando el segundo enfoque podríamos abordar el mismo problema desde el punto de vista técnico, desde el punto de vista legal o normativo, económico, educativo, o social.

En la evaluación del aprendizaje aplicada por CEDESCO al concluir el curso, a través de un cuestionario a líderes y lideresas, se ha constatado que el “80% de las mismas superaron la prueba de aprendizaje”, y según la “encuesta de satisfacción a líderes y lideresas”, aplicada igualmente, se verificó que “Un 85% de líderes y lideresas encuestados” expresa estar satisfecho con los cursos de formación.

Lo que más destacan de los cursos las personas participantes son las distintas experiencias conocidas y compartidas sobre la gestión de residuos sólidos, por su carácter más práctico, más ilustrativo y más didáctico, indicando con ello implícitamente que los “contenidos teóricos” no son tanto de su preferencia, probablemente por su complejidad, por su densidad técnica, o por algunas de sus limitaciones. Es más, algunas de las personas entrevistadas afirmaron que mayor valor pedagógico tienen las visitas y aprendizajes in situ, pues “Una cosa es que te den teóricamente ciertos conocimientos, aunque sea bien explicado, incluyendo el video, otra cosa es cuando ves y vives la experiencia cuando intercambias, a veces el video te muestra lo mejorcito, pero no puedes ver sus defectos, en cambio cuando visitas puedes dialogar con la gente, puedes saber lo bueno y lo malo de la experiencia” (Dirigente de Tiquipaya).

A destacar que los líderes y las lideresas han recibido certificados por el curso de formación en el que participaron, los mismos que fueron otorgados por la Escuela de Gestión Pública Plurinacional dependiente del Ministerio de Educación, en el marco del convenio suscrito con CEDESCO.

Finalmente, resaltar que las madres de familia tuvieron mejores condiciones para poder concentrarse en el curso, ya que CEDESCO aseguró un servicio de atención y cuidado de los y las niñas. Con ello

se generaron mejores condiciones de participación para las mujeres: “con la guardería, nosotras podemos atender mejor la explicación del profesor, porque nuestra wawita está siendo cuidada por una cuidadora, podemos estar más tranquilas” (Judith Tiquipaya).

La tercera actividad planificada consistió en “Organizar un foro debate con autoridades municipales (alcaldes y concejales/as): 2 eventos, uno por semestre”. De un día cada uno, el objeto de estos foros, según el proyecto y sus técnicos, fue “intercambiar buenas prácticas en gestión de agua, saneamiento, gestión de residuos y políticas climáticas locales, promoviendo la colaboración entre municipios para abordar problemáticas comunes, poniendo en común los aprendizajes de los cursos y de las estancias formativas en España”.

En cuanto a los temas abordados, fueron: 1) “gestión integral del agua; 2) políticas municipales en la gestión de residuos; 3) cambio climático; y 4) adaptación al cambio climático”. Sin embargo, en la práctica se consideró la problemática del agua en los dos foros, la de residuos sólidos en el primero y la estancia formativa en el segundo. Es decir, el tema del cambio climático no fue finalmente trabajado en estos espacios.

Aunque el informe del proyecto no reporta resultados concretos de estas actividades, algunos alcaldes valoran los foros fundamentalmente por los intercambios de experiencias, ya que la puesta en común de sus problemáticas sobre el agua, residuos sólidos e, inclusive, otros problemas de gestión municipal, les permite saber cómo enfrentan la misma problemática otros Gobiernos Municipales, sus dificultades y aciertos. En definitiva, se brindaron espacios de dialogo y de intercambio de información e ideas que, además, se extiende en el tiempo y en la temática más allá de los foros. Esto sin duda fortalece también su gestión.

En la planificación se establecía la participación de “8 alcaldes y 4 concejales por municipio (32), más dos representantes de organizaciones sociales por municipio (16), para un total de 56 personas (50% mujeres)”, no estando prevista la participación de los técnicos y técnicas de los GAMs. Sin embargo, según el informe, en el primer evento participaron 40 personas, de los cuales 12 eran mujeres, y en el segundo, 56 personas (29 mujeres). En ambos eventos participaron 5 de las 8 Máximas Autoridades Ejecutivas de las ETAs, faltando los alcaldes de Villa Tunari y de Tiquipaya. El alcalde de Totora y la alcaldesa de Shinahota solo participaron en uno de los dos eventos. Aunque estas autoridades delegaron en sus Secretarios o Directores de jerarquía, con ello se evidencia el grado de importancia concedido a estos eventos, que finalmente fueron postergados por otras prioridades y responsabilidades institucionales. Más llamativa resulta la completa ausencia de los y las 32 concejales previstas, ya que no participó autoridad legislativa alguna. Así mismo, los y las representantes de las organizaciones sociales solo participaron en el segundo foro. Estas ausencias fueron compensadas por los técnicos y las técnicas participantes en los foros y las temáticas abordadas.

La cuarta actividad planificada fue “Organizar una estancia formativa para 8 personas”. Según el proyecto, el objetivo de la estancia “es formativo y basado en las metodologías de formación on the job (formación en el lugar de trabajo) y de job shadowing (“aprendizaje por observación”), reduciendo la carga horaria de clases presenciales”.

Con una estancia prevista de 15 días y actividades programadas para cada uno de ellos, el plan contemplaba comenzar con “una introducción general sobre la administración local española, el personal de los gobiernos locales bolivianos trabajará con el personal municipal de los ayuntamientos españoles anfitriones en las áreas municipales de interés para el proyecto (residuos, agua y saneamiento, cambio climático). Acompañando en el día a día al personal de los ayuntamientos

españoles, se promoverá un aprendizaje esencialmente práctico y un contacto directo con la gestión municipal de los servicios de residuos, agua y saneamiento y de las políticas climáticas locales”.

El viaje se vio afectado, incluso en riesgo de no realizarse, por el conflicto y la crisis política que se vivió en Bolivia entre octubre y noviembre de 2019, luego de las elecciones del 20 de octubre, cuyos resultados, que daban el triunfo a Evo Morales, no fueron aceptados por la oposición, que alegó fraude apoyada en un informe de la OEA muy cuestionado y que señalaba irregularidades en el proceso electoral. En esta coyuntura, se produjo la paralización de una parte significativa del país, como consecuencia del bloqueo de sectores de la clase media, que no aceptaban los resultados electorales aduciendo fraude, al que luego se sumaron los sectores populares con un saldo de 35 muertos, más de una centena de heridos y centenares de detenidos y perseguidos políticos ante el golpe de Estado consumado.

Por estas razones, el viaje se postergó y se redujo a 10 días, entre el 23 de noviembre y el 2 de diciembre de 2019), impidiendo a su vez el desplazamiento de la alcaldesa de Shinahota. En el informe se detallan las muchas actividades administrativas de apoyo y preparación del viaje y la estancia formativa, que dan cuenta de los importantes esfuerzos que demandó al equipo técnico del proyecto.

Según la memoria del Programa de la estancia formativa de alcaldes/esas y funcionarios/as bolivianos en España, el objetivo era el de “Reforzar la formación de los y las responsables de las municipalidades bolivianas sobre gestión municipal de los servicios de residuos, agua y saneamiento y políticas climáticas locales, de una forma práctica... Brindar a los y las responsables de las municipalidades bolivianas la oportunidad de presentar sus propuestas de mejora de las políticas locales de los municipios bolivianos... y Formar a funcionariado y responsables políticos de ayuntamientos valencianos, españoles y bolivianos sobre oportunidades de financiación internacional para las “alianzas de cooperación inteligente” para la promoción de los ODS”.

Con esta referencia, la delegación boliviana tuvo la oportunidad de conocer el funcionamiento de las Plantas de Potabilización de agua y sus sistemas de control automatizado con telemando, la Planta de Gestión de residuos sólidos GIRSA y el Observatorio del Cambio Climático de València, así como de participar en la jornada “El pacto global de las alcaldías para el clima y la energía, una oportunidad para la cooperación internacional municipalista”, que les permitió exponer sus experiencias, hacer relaciones con autoridades municipales y de la Diputación de Valencia, conocer la ciudad y su modernidad y, finalmente, suscribir un convenio de cooperación interinstitucional que les abre las puertas a posibilidades de cooperación técnica y financiera en un escenario de mayor sensibilización sobre el Cambio Climático y de oportunidades de apoyo directo a municipios.

En la documentación del proyecto se constata que la actividad generó un impacto importante en las MAEs de las ETAs, a diferencia del personal técnico, que no exteriorizó efectos tan relevantes. Todos los alcaldes y la AAA de Raqaypampa expresaron su satisfacción por la inédita y acertada experiencia, que les permitió mirar no solo la problemática del proyecto sino el propio país, la educación, la tecnología, la modernidad en general, así como las “distancias abismales” entre los ayuntamientos españoles visitados y sus propios municipios, “nosotros estamos pues muy atrasados, nos falta muchos años para alcanzar esos avances modernos de los españoles, no creo que podamos alcanzar” (AAA de Raqaypampa).

Conviene subrayar que en el proyecto no estaba definido con claridad el perfil de los participantes en la estancia formativa, pues se indicaba solamente el viaje de “8 personas”. Fue en el desarrollo del mismo que maduró la idea, y se determinó, la participación de 8 alcaldes y 4 técnicos (50 % mujeres).

Como ya se ha mencionado, la Alcaldesa de Shinahota no pudo viajar por las dificultades del conflicto político, ausencia que fue compensada por el Alcalde de Torotoro, quien se sumó al viaje con sus propios recursos, en una demostración del elevado interés en la oportunidad de participar en esta

experiencia. Viajaron además 3 técnicos varones y una mujer. De esa manera, el municipio de Shinahota no estuvo representado en el viaje y Torotoro tuvo una doble representación.

Este enfoque pedagógico es, probablemente, el que más impacto ha causado en los actores del proyecto por lo novedoso e intenso y por la interacción y la experiencia vivida. Los impactos son mayores en las personas con mayor capacidad y poder de decisión e influencia, es decir, entre las autoridades acostumbradas a ver la totalidad de manera integral, que tienen en sus manos la responsabilidad de conducir el desarrollo de su municipio y manifiestan un mayor interés y, por tanto, un mejor aprovechamiento de estos eventos. A la vista de este hallazgo, y teniendo en cuenta el costo elevado de esta actividad, parece conveniente que la selección de las personas se realice con estos criterios, ya que ello asegura una mayor eficiencia del gasto.

El cuadro muestra que varias de las actividades programadas fueron postergadas no solo por los conflictos políticos que Bolivia vivió entre octubre y noviembre, sino por aguardar la presencia de un experto extranjero a los cursos de formación.

Cuadro 7: Calendario de actividades programadas y ejecutadas

Resultado 1		Fe	M	A	M	Ju	Ju	Ag	Se	Oc	No	Di	En	Fe
1.1.- Realizar un curso presencial (diplomado) con los técnicos municipales	Prevista													
	Realizada													
1.2.- Realizar un curso de formación con líderes y lideresas de organizaciones	Prevista													
	Realizada													
1.3.- Organizar un foro debate con autoridades municipales	Prevista													
	Realizada													
1.4 Realizar una estancia formativa en ayuntamientos valencianos y españoles	Prevista													
	Realizada													

Fuente: Informe del proyecto

En resumen, las 4 actividades planificadas para contribuir al logro del primer resultado se cumplieron pese a las dificultades atravesadas, que obligó a concentrar una parte significativa de las mismas en la etapa final de ejecución.

En términos generales y cuantitativos, según los indicadores previstos, cabe concluir igualmente que se ha cumplido el resultado planificado. Sin embargo, una medición más cualitativa podría pasar por la medición de los conocimientos previos a todos los eventos de formación y capacitación en relación a los nuevos conocimientos adquiridos por esos eventos formativos.

Según el equipo técnico de CEDESCO, los cursos de formación fueron apoyados en términos pedagógicos con archivos compartidos de sus distintos contenidos. No se elaboró ningún material didáctico de apoyo impreso (cartillas o trípticos, etc.) porque no se había presupuestado en el proyecto. Estos archivos pueden ser útiles para los técnicos con acceso regular a equipos de computación, aunque no es muy seguro que lo revisen de forma habitual. En cambio, para los líderes sociales, que en general no tienen acceso a una PC, este formato digital de información no es accesible. De ahí que varios líderes e, inclusive, técnicos, señalaron que “Hubiera sido lindo pues que nos den cartillas o fotocopias por lo menos sobre el contenido de los cursos, siempre es una ayuda, para consultar cuando uno se olvida, y para mantener en la memoria” (dirigente de San Pedro de Buena Vista).

El segundo resultado se formuló en los siguientes términos “Mejoradas de forma participativa las políticas públicas de gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático”.

Para lograrlo, fueron diseñadas 2 actividades. Por un lado, un taller por cada municipio, de reflexión y levantamiento de información sobre la problemática de Agua y saneamiento y residuos para la elaboración de ideas de mejora de las políticas ambientales, y por otro, la sistematización de “propuestas de mejora de las políticas locales de residuos, agua y saneamiento y cambio climático”.

En esencia, el resultado se centra en la **participación social** de las organizaciones en la construcción de “mejoras de las políticas públicas ambientales”, fundamentalmente porque estas mejoras se expresan en los documentos analizados más atrás y que son productos directos del proceso de formación técnica. En tal sentido, nos avocamos a analizar solo la primera actividad, para no repetir lo ya analizado.

Se habían previsto la realización de “8 talleres de un día, uno por municipio, con al menos 30 participantes (40% mujeres) por evento... abiertos a líderes y lideresas de sindicatos agrarios, OTBs, organizaciones de mujeres, responsables técnicos y políticos de los gobiernos municipales con el objetivo de identificar mejoras en las políticas municipales de residuos, agua y saneamiento y cambio climático”.

Según el informe del proyecto, el equipo técnico del proyecto preparó para los “talleres participativos” “una matriz de identificación de mejoras de las políticas públicas, el diseño en papelógrafos para recabar los insumos, en cada componente se formuló una guía de preguntas considerando el ámbito familiar, comunal, y municipal”. De esa manera se logró levantar y sistematizar información priorizada para identificar propuestas de mejora “en manejo de residuos sólidos, el cuidado del agua potable y cambio climático y mejoras en el sistema del alcantarillado”. Los talleres se realizaron entre mayo y julio²⁶, y posteriormente, entre julio y agosto, sus conclusiones sistematizadas fueron enviadas a cada equipo técnico municipal participante del curso de formación, para su incorporación en la idea de proyecto que venían trabajando. Sin embargo, y siempre según el informe, los equipos técnicos ya habían comenzado a trabajar sus propuestas entre el segundo y tercer taller, es decir entre mayo y junio, pues debían presentar sus propuestas en el 4to taller realizado en el mes de agosto. Estos pequeños detalles de tiempo y sincronización de las actividades del proyecto nos muestran que no es seguro que se haya producido un oportuno aprovechamiento de los resultados de los “talleres participativos”. Esto se evidencia también en la información proporcionada por la mayoría de los equipos técnicos, que señalaron que las ideas de proyectos priorizadas fueron determinadas por los mismos equipos técnicos con sus propias MAEs. “Nosotros con mis técnicos no más hemos priorizado, porque ya conocemos pues nuestras necesidades” (Alcalde de Mizque).

En relación a lo planificado, efectivamente se cumplió con la realización de los 8 talleres con la participación promedio de 34 personas por cada municipio, con una participación de un 38 % de mujeres, cercano a lo planificado. El único lugar donde la participación fue igualitaria fue en Shinahota, donde participaron 14 varones y 14 mujeres, mientras que en Tiquipaya participaron 12 varones y 17 mujeres. En cambio, en Totorá solo participó un 13 % de mujeres.

Analizando los indicadores cuantitativos diseñados para el segundo resultado, se concluye un grado de alcance superior al previsto, ya que la participación social en los talleres fue mayor de la prevista. Pero si lo fundamental de este resultado fuera la participación en general y en particular de las mujeres en la identificación y elaboración de proyectos, los indicadores podrían haber apuntado a medir qué

²⁶ De los 8 talleres, uno se realizó en mayo (Raqaypampa), dos en junio (Tiquipaya y Shinahota) y el resto recién en Julio.

resultados de los talleres se incorporaron efectivamente en los documentos de mejora de las políticas públicas ambientales.

El tercer resultado se formuló en los términos siguientes: “Promovida la internacionalización del IBEM, de los entes locales bolivianos y españoles para el seguimiento y despliegue de las políticas públicas para la mejora de gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático, fomentando “alianzas de cooperación inteligente”.

Para lograr este resultado, se diseñaron 3 actividades principales: la presentación pública de los “documentos de mejora de las políticas publicas ambientales” de los municipios, las “entrevistas a los actores clave para la construcción de “alianzas de cooperación inteligente”, y la formación a “funcionariado y responsables políticos de ayuntamientos valencianos, españoles y bolivianos sobre oportunidades de financiación”

En relación a la primera actividad, el proyecto planifico “8 talleres de un día, uno por municipio, con al menos 30 participantes (40% mujeres) cada uno” con el propósito de su difusión, la “apropiación por parte de la población” y fundamentalmente. “para que los titulares de los derechos vulnerados exijan su cumplimiento y para que los titulares de responsabilidades (entidades de cooperación, otros entes locales, etc.) puedan contribuir con recursos a su ejecución”. Se esperaba también que las presentaciones sean realizadas en España en la estancia formativa “con el objetivo de captar apoyos (técnicos, económicos, etc.)”.

Según el informe del proyecto, efectivamente estos talleres de presentación de documentos de las ideas de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático se efectuaron durante los meses de enero y febrero 2020. En estos eventos se logró una participación de 288 personas, un promedio de 36 por municipio, y una participación de 95 mujeres equivalente a un 33 % en promedio del total. La participación de las mujeres en Shinahota fue casi paritaria y en Villa Tunari fue mayor (18 varones y 24 mujeres). En cambio, en el lugar donde se verifico la menor participación fue Raqaypampa, donde participaron de un total de 38 participantes solo 7 mueres, equivalente a un 18 %.

Según el informe del proyecto “Cada taller contó con la presencia de representantes de las organizaciones de la sociedad civil (titulares de derecho)), además de técnicos/as, y alcaldes (titulares de obligaciones) que participaron de la estancia formativa en España, el primer momento del taller estuvo dedicado al informe de las presentaciones de las ideas de proyecto y reuniones que sostuvieron con entidades financieras, en ocasión de su participación en la estancia formativa”.

En realidad, esta actividad tiene relación directa con la participación social enfocada en el segundo resultado, pues forma parte del mismo proceso participativo de apropiación y presentación a los responsables de financiar y ejecutar a nivel local, para recibir apoyo técnico y financiero de la cooperación española a través de las “alianzas de cooperación inteligente”.

La segunda actividad estaba dirigida a “Realizar entrevistas con actores clave para la creación de “alianzas de cooperación inteligente” para la promoción de los ODS, en particular, a través de las políticas locales de residuos, agua y saneamiento y cambio climático en los municipios bolivianos”. En concreto, se orientaba a promover “contactos y reuniones entre las autoridades locales de los municipios destinatarios y actores nacionales (bolivianos) e internacionales...durante la estancia formativa del personal municipal boliviano en España”.

Aunque no hay un reporte detallado sobre esta actividad en el informe de proyecto, se afirma que estas reuniones se realizaron durante la estancia formativa analizada con anterioridad, que permitieron la firma de un convenio de cooperación interinstitucional que compromete a MUSOL CEDESCO y los 8 municipios y que permitieron entablar relaciones con sus autoridades locales de España.

La tercera actividad estaba dirigida a “Formar a funcionarios y responsables políticos de ayuntamientos valencianos, españoles y bolivianos sobre oportunidades de financiación internacional para las “alianzas de cooperación inteligente”.

Estaba previsto que “el funcionariado y los y las responsables políticos/as de ayuntamientos españoles y bolivianos” sean formados en ocasión de la estancia formativa sobre oportunidades de cooperación en un contexto de interés creciente por la universalización de la agenda 2030 de desarrollo sostenible, que entre otros se expresa (según el proyecto) en la apertura del “Pacto de las alcaldías para el clima y la energía, que surgió inicialmente solo para ayuntamientos europeos, pero que a partir de 2017-2018 se ha abierto a nivel global”. No obstante, sus oportunidades siguen siendo poco aprovechadas por las Entidades Territoriales autónomas, tanto bolivianas y españolas, donde podrían encontrar “una nueva vitrina para sus políticas climáticas, así como nuevas oportunidades de intercambio, benchmarking, aprendizaje, así como, en perspectiva, acceso a fuentes de financiación” a través del sistema de cooperación de la Unión Europea, especialmente del programa de autoridades locales y actores no estatales, que “ofrece oportunidades de financiación específicas que fomentan la colaboración entre entes locales, ONGDs, universidades, etc.”. Con este propósito, también se planificó “un taller de un día de duración con 40 participantes, en la ciudad de Cochabamba”.

En el informe del proyecto se da cuenta únicamente de la realización del taller en la ciudad de Cochabamba, cuyos contenidos principales fueron “La cooperación inteligente, orientada al fortalecimiento de la capacidad institucional y el logro de los Objetivos de desarrollo Sostenibles (ODS); Las oportunidades de financiación; De los financiadores; Los organismos multilaterales; La Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) en la Unión Europea; De las agencias de cooperación; Otros actores de la cooperación; y Los gobiernos descentralizados”. El mismo fue impartido por el presidente de la Fundación MUSOL.

En el evento participaron 40 representantes de los 8 municipios, un promedio de 5 participantes por municipio, y una participación de 18 mujeres, equivalente al 45 % del total. De los 8 municipios, 3 enviaron más mujeres que hombres (Mizque, Shinahota y Totora). En cambio, los de menor participación fueron los de Villa Tunari y San Pedro con solamente una mujer. En este evento (según el informe del proyecto) participaron 5 alcaldes/as (una mujer y 4 hombres) 18 concejales/as (12 mujeres y 6 hombres), 11 técnicos/as (4 mujeres y 7 hombres), y 6 Representantes de organizaciones de la sociedad civil (2 mujeres y 4 hombres).

Como podrá apreciarse, este fue el único evento donde participaron además de las 5 MAEs un número importante de concejales, pero también 6 líderes sociales. Por los objetivos del evento, tal vez podría haber sido más útil la participación de técnicos o autoridades de jerarquía de los GAMs, relacionados con la planificación, gestión de proyectos y la administración y finanzas, que son los que se hallan más vinculados a estas necesidades de gestión de financiamiento. Probablemente esto explica que ha generado muy poco impacto en los participantes. Por otro lado, no se reporta la participación de funcionarios españoles en este y en otros eventos, como se planteó en el proyecto.

Como en los anteriores resultados, los indicadores diseñados en el proyecto, así como la línea de base, miden aspectos cuantitativos de actividades que obviamente se realizan por primera vez. Sin embargo, no miden la internacionalización del IBEM, ni la formación de funcionarios(as) de España como se describe en el proyecto, aunque tampoco se han diseñado actividades dirigidas a este propósito. Esto explica por qué no se logró mejorar la internacionalización del IBEM, que, si bien jugó un papel importante en la formación de técnicos municipales en varias disciplinas, no ha logrado superar a la fecha el debilitamiento derivado de la crisis que CEDESCO vivió años atrás. De hecho, según el responsable de área sigue sin tener estructura y personal permanente, siendo un desafío estratégico el de recuperar su institucionalidad y su rol de formador de técnicos municipales.

5. CONCLUSIONES.

A continuación, se exponen las conclusiones de la evaluación final realizada, organizadas de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos.

5.1. La pertinencia del proyecto en relación al contexto de la intervención

La formulación de los objetivos y resultados se adecua a la realidad de las UT de intervención. Tal pertinencia se sustenta en varias razones. La primera se encuentra en los propios datos estadísticos que maneja el INE, que muestran los niveles de pobreza y las carencias de servicios básicos en todos los municipios, más allá de las diferencias entre unos y otros. Por otro lado, los propios alcaldes, líderes sociales y técnicos han ratificado la importancia de los problemas ambientales y de servicios básicos; como problemas sentidos por la población, pero, también, como problemas de acceso a los servicios básicos y problemas ambientales. Por otro lado, la selección de ideas de proyectos y su contenido confirman la correspondencia entre sus prioridades y los objetivos de la intervención.

Sin embargo, la pertinencia de la intervención podría haber sido aún mayor, si la lectura de la realidad de las UT hubiese tenido un enfoque territorial, es decir, una mirada a la composición urbana y rural de la población. Ello permitiría una mejor comprensión del territorio y la problemática ambiental, al tiempo que la consideración de la categoría de municipio por tamaño de población y, por tanto, por las características de las Entidades Territoriales Autónomas, hubiese constatado que, a pesar de las muchas características comunes, las UT presentan diferencias importantes que podrían considerarse en el diseño de la estrategia.

Podría evidenciarse, por ejemplo, que los problemas que pretenden resolver las ideas de proyecto son eminentemente urbanos y, por tanto, que la participación social en el proyecto debió ser también urbana y no solo de las comunidades agrarias, que sin duda son más pobres, pero los problemas son de los centros poblados. Más aún si el último conflicto político que vivió el país fue una interpelación de las clases medias al “proceso de cambio”, por su sentimiento de exclusión de las políticas de Estado (entre otras cosas). En Shinahota, y quizá en el Trópico, habían tomado conciencia de este detalle que sí importa. También podría diferenciarse la intensidad de la formación, el seguimiento y acompañamiento según las necesidades, si se considera que hay ETAs que tienen más de 400 funcionarios y hay otras que apenas tiene 10 servidores públicos, considerando únicamente al órgano ejecutivo.

Por otro lado, si la intervención se halla ubicada en el “Sector de Descentralización y apoyo a gobiernos regionales y locales”, con mayor razón se justifica la necesidad de tener un conocimiento más profundo y afinado de las características de las ETAs, precisamente para determinar las debilidades y posibilidades en relación a su desarrollo autonómico y actuar en consecuencia. El hecho de que 4 de las 8 ETAs tengan una norma básica institucional (Carta Orgánica Municipal y Estatuto Autonómico) en vigencia, por ejemplo, es una ventaja para desarrollar e implementar sus competencias a través de políticas que prioricen los actores fundamentales.

5.2. Los grados de eficacia del proyecto

El objetivo general del proyecto se orientaba a “Contribuir a mejorar las políticas medioambientales locales de los municipios de Cochabamba y Potosí”, y el objetivo específico buscaba “Fortalecer las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios...”

El análisis realizado de los resultados y el proceso desarrollado por el proyecto nos permiten afirmar que, de manera general, los resultados del proyecto se han alcanzado, los mismos que contribuyen al logro de los objetivos planificados al haber generado las bases para la implementación de acciones de mejora de las políticas medioambientales locales de los municipios de Cochabamba y Potosí. Estas bases se expresan en las ideas de proyecto generadas con participación social, en la formación de técnicos(as), líderes, lideresas y autoridades municipales e indígenas, y en la suscripción de acuerdos interinstitucionales que comprometen posibilidades de apoyo técnico y financiero a las ETAs.

De los tres resultados planificados para el cumplimiento de los objetivos, la columna vertebral se expresa en la formación de técnicos(as) municipales, porque es a través de esta actividad fundamental que no solo se formaron técnicos(as) municipales para fortalecer la gestión local de las políticas públicas ambientales, sino que al mismo tiempo lograron producir un “Documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático” por cada Entidad Territorial Autónoma. En realidad, se trata de una idea de proyecto, que es la base para la elaboración de un proyecto de inversión.

No obstante, esta idea de proyecto deberá aun complementarse, dotarse de una mayor consistencia y adecuarse a la normativa nacional de Pre inversión, para su consideración en las opciones de financiamiento. Es decir, sobre la base de esta idea deberá elaborarse un Informe Técnico de Condiciones previas (ITCP) pasar a la etapa de Estudio de Diseño Técnico de Pre inversión. Sin embargo, si la apuesta es de promoción de políticas públicas, el enfoque deberá ser más integral y considerar la dimensión tanto técnica (el proyecto) como normativa (Ley o reglamento municipal). Se ha podido demostrar que es también una necesidad el desarrollo y fortalecimiento de las autonomías a través de un ejercicio gradual y planificado e integral de las competencias municipales sean estas exclusivas, concurrentes o compartidas

La estrategia del proyecto es acertada y coherente porque considera a los actores estratégicos (titulares de derechos y titulares de las obligaciones estatales) para encarar la implementación de políticas públicas que tengan consistencia técnica y legitimidad social y cuenten con un potencial apoyo técnico y financiero. La articulación entre la identificación participativa de las necesidades y problemas ambientales con el diseño de las ideas de proyectos y su posterior validación social está prevista, aunque no muy bien lograda. Su efectividad podría ser mayor, si se evitaran los grados de dispersión temática y territorial. Es decir, si el proyecto se concentrase en un tema central con enfoque integral (como política pública) y en menos unidades territoriales y se sincronizasen mejor todas las actividades (especialmente las de formación de líderes y lideresas sociales y los talleres con las bases), con un sistema de acompañamiento más profundo y continuo a la formación y construcción de la política pública municipal, cerrando de esa manera el circuito virtuoso. Aunque la estrategia no fue concebida por el equipo de una forma completa y consistente, la experiencia desarrollada permite concluir que se trata de una estrategia con mucho potencial.

Desde el punto de vista del enfoque pedagógico es valorable la consideración de los foros de intercambio de experiencias entre municipios, la estancia formativa en España y la guardería de apoyo a las mujeres, por los impactos positivos en los distintos actores del proyecto. Sin embargo, podrían lograrse efectos mucho más enriquecedores: 1) Si en el proceso formativo se considera una estructuración de contenidos más ordenada; 2) Si se realiza un acompañamiento estructurado y sistemático tanto a la formación de los técnicos(as) como a la elaboración de la idea de proyecto o de política; 3) Si se produce material educativo impreso como material de consulta permanente; y 4) Si se introducen estancias formativas locales para líderes, lideresas, técnicos/as y autoridades.

5.3. Los niveles de eficiencia alcanzados por el proyecto

El análisis de la información recibida nos ha permitido constatar que existe de manera general correspondencia entre los resultados alcanzados y el presupuesto programado, el mismo que no ha sufrido cambios sustanciales. Solamente se cambió el destino de los recursos inicialmente programados para la contratación de 3 expertos (en Agua y saneamiento, gestión de residuos sólidos y políticas climáticas) hacia la contratación de docentes para la formación y capacitación (según el coordinador del proyecto), sin que esta decisión sea la más acertada.

Por otro lado, varias actividades cambiaron de cronograma debido a factores de la coyuntura y de condiciones de los expertos extranjeros para su participación en los cursos, sin que esto haya afectado significativamente al cumplimiento de los resultados programados.

La estancia formativa de representantes de los gobiernos locales en España sin duda es un acierto metodológico por su enfoque pedagógico, que ha generado impactos importantes principalmente en las autoridades locales. No obstante, por el costo elevado de la actividad, es importante elegir los actores adecuados para maximizar el beneficio con autoridades de jerarquía, con poder de decisión y capacidad de influencia.

5.4. Los impactos logrados

Los impactos de un proyecto son verificables de manera general en el mediano y el largo plazo y junto a otros factores que convergen en los objetivos planificados. Sin embargo, se puede advertir que los resultados y objetivos alcanzados por el proyecto sientan las bases para generar impactos importantes en el medio ambiente.

En lo personal, varios alcaldes, técnicos y líderes y lideresas sociales han mostrado ciertos niveles de sensibilidad en el tratamiento de la dimensión ambiental, pero de manera especial, las autoridades de los Gobiernos locales valoran mucho las oportunidades de intercambio de información, ideas y experiencias, particularmente adquiridos en los foros y la estancia formativa.

Por otro lado, el deseo e inclusive pedido de continuidad del proyecto y del apoyo de CEDESCO, pero también del apoyo a la concreción de sus ideas de proyecto expresado por líderes y autoridades especialmente de las Unidades Territoriales del Cono Sur y Norte de Potosí dicen mucho del valor y el sentimiento que ellos tienen en relación al proyecto.

5.5. La sostenibilidad de los resultados del proyecto

El proyecto ha desatado en los Gobiernos locales un proceso muy interesante de apoyo a la gestión de problemas ambientales y de servicios básicos que no está concluido. Pero, además, ha generado mucha expectativa por los resultados y productos alcanzados, por lo que es importante su continuidad no solo para materializar las ideas de proyecto sino para contribuir a la instalación en la gestión municipal de una forma de diseñar e implementar políticas públicas ambientales participativas de manera integral y planificada, que integren la formación técnica con la gestión pública municipal.

5.6. Los grados de apropiación

No se han creado aun las capacidades institucionales necesarias para que los Gobiernos locales desarrollen adecuadamente los enfoques y las herramientas de gestión de políticas ambientales desplegadas por el proyecto. Sin embargo, se han sentado las bases para que se apropien no solo de ideas o conocimientos y experiencias aisladas, sino de enfoques y herramientas para la gestión participativa de políticas públicas ambientales integrales.

5.7. La cobertura y la participación

El proyecto se ha construido (según el responsable de coordinación del proyecto) en torno a un dialogo con las ETAs, es decir en un proceso en el que participaron las Autoridades de los Gobiernos locales. Y en el desarrollo del proyecto se han constatado niveles importantes de participación de las distintas organizaciones sociales principalmente agrarias previstos en el proyecto, con la excepción de Mizque que participaron solo en el último taller de líderes²⁷.

No participaron sino de forma muy aislada representantes de las áreas urbanas y centros poblados, pese a que todos los problemas identificados en las ideas de proyectos son urbanos. Ciertamente no estaba previsto según el Coordinador del proyecto su participación, porque no “ellos no garantizan su participación regular en las actividades del proyecto, no tienen la disciplina que tienen los compañeros del campo”. Sin embargo, es importante que ellos asuman la solución de sus propios problemas y participen activamente en la misma.

Las mujeres también participaron de manera activa en las distintas actividades del proyecto, aunque en distinta medida y en menor proporción, pero también se han generado mejores condiciones de participación para ellas desde el proyecto, especialmente en los procesos de formación y capacitación.

En la evaluación misma (fase de trabajo de campo), hubo una diversa participación de los actores involucrados en el proyecto. Sin embargo, es llamativo que en la mayor parte de las actividades del proyecto la participación casi permanente de las autoridades de los gobiernos locales del Cono Sur de Cochabamba y de, Norte de Potosí, pero también en la propia evaluación son las mismas autoridades que participaron, demostraron mucho interés en el proyecto y su continuidad.

En el proyecto no participaron niños y jóvenes porque no estaba previsto, sin embargo, conviene transmitir una reflexión de una dirigente en relación a la importancia de la participación de ellos principalmente en los procesos educativos, “Los niños y jóvenes aprenden mejor porque a veces los adultos ya tienen todo formado y es muy difícil cambiar su comportamiento por eso se los debería incluir en el proyecto”. (Judith Tiquipaya).

²⁷ Según el Coordinador del proyecto debido a debilidades orgánicas propias de las organizaciones campesinas del municipio.

6. LECCIONES APRENDIDAS

Del análisis de los resultados y el proceso de implementación del proyecto, considerando los impactos generados en los actores involucrados en el proyecto se puede desprender las siguientes lecciones que emergen de buenas prácticas, que conviene sean replicadas y mejoradas en la continuidad del proyecto o en otras iniciativas similares.

1. **El curso de formación de técnicos(as) como generador de un doble producto** porque no solo genera profesionales con mayores conocimientos y habilidades sino al mismo tiempo permite la producción de ideas que podrían ser también perfiles de proyecto o ITCP (Informe técnico de Condiciones previas para el Diseño de proyectos, y mejor aún si es el borrador de una política pública como forma de titulación. Ambos contribuyen significativamente a fortalecer la gestión pública en general y en particular la dimensión ambiental, considerando los ajustes que se recomiendan.
2. **Los foros** de intercambio de experiencias constituyen espacios muy útiles y de mucho valor para los técnicos(as) pero fundamentalmente para las autoridades de los Gobiernos Locales, porque las MAEs encuentran la oportunidad para intercambiar con sus pares información relevante de su gestión, compartir experiencias, problemas, formas de resolverlos, opiniones expectativas, etc., que muchas veces van más allá de la temática planificada. Este recurso pedagógico interesante que puede ser mejor aprovechado si es que se logra una mejor estructuración metodológica y una preparación sistemática de los actores para un mejor aprovechamiento.
3. **La estancia formativa**, es un recurso pedagógico muy valioso y a la vez altamente efectivo para el aprendizaje de otras realidades, de otras experiencias de una manera intensiva, permiten tomar distancia de la propia realidad y observarla desde otro ángulo de una manera muy objetiva. No obstante, esta forma de comprender el tratamiento de un mismo problema desde otras perspectivas podría ser mucho más útiles si las experiencias a comparar son de contextos similares. Por eso decía un alcalde “Nosotros nunca vamos a llegar a ese nivel de desarrollo pues, talvez las ciudades metropolitanas, quizás Cochabamba podría aprovechar mejor” (Alcalde de Totorá).

Aunque es de costo elevado, vale la pena la inversión si es aprovechado por autoridades de jerarquía, que tenga poder de decisión o capacidad de influencia para nutrirse de conceptos, enfoques, ideas, etc. Que le permitan replicar la experiencia.
4. **La guardería** es un recurso fundamental para que las mujeres con niños(as) tengan las mismas oportunidades y condiciones de aprendizaje. Antes, los esfuerzos de las mujeres eran mayores y muy sacrificados porque tenían que dejar a su hijo(a) en su casa y con ellos “parte de su cabeza” que les impedía un pleno aprendizaje. O tenían que llevarlos a los cursos y ocuparse de ellos parte del tiempo, restando su atención al aprendizaje. Por eso es muy valorado que todo espacio de formación tenga esta guardería.

7. RECOMENDACIONES

1. La calidad de intervenciones de este tipo sería mayor, si la lectura de la realidad que sustenta el ciclo completo de la gestión incorporase un enfoque territorial más afinado. La aproximación urbana/rural en el análisis de la población permitiría una mejor comprensión del territorio y sus problemáticas, incluida la ambiental. Esto implica, también, la categorización de los municipios según su tamaño y, por tanto, las características institucionales, técnicas y administrativas de las Entidades Territoriales Autónomas.
2. El proyecto ha generado una expectativa importante en las autoridades locales respecto a los convenios suscritos y a las ideas de proyectos. En consecuencia, sería recomendable realizar esfuerzos para ajustar, complementar y adecuar las ideas de proyecto a la norma de Pre inversión, apoyando al mismo tiempo las gestiones de búsqueda de financiamiento. Esto implica la continuidad o ampliación de las acciones del proyecto, que es un pedido muy sentido de varios de los líderes y autoridades locales, principalmente del Cono Sur de Cochabamba y del Norte de Potosí. Además, las condiciones de apropiación y sostenibilidad aún no están consolidadas, más allá de ciertas bases que contribuyen al logro de los objetivos. Una de las formas de darle continuidad es realizar las gestiones de financiamiento para aquellos municipios que han demostrado elevado interés en la gestión de sus proyectos y han logrado preparar ideas de proyecto más consistentes, o aquellos que realmente han demostrado interés con su participación regular.
3. Concentrar la atención en términos temáticos y territoriales contribuiría a lograr una mayor efectividad en los resultados y en el logro de objetivos. Una posibilidad podría ser elegir junto a las Unidades Territoriales un solo problema, que puede ser agua y saneamiento, residuos sólidos, forestación, desarrollo productivo, cuidado del medioambiente, etc., en el marco de sus competencias asignadas, y desarrollar un plan de acción que incluya la dimensión técnica, normativa y financiera. A este mismo logro contribuiría concentrarse en menos Unidades Territoriales, dedicando a cada una de ellas más tiempo y aportando mayor profundidad al desarrollo de sus instrumentos de gestión pública local. Los criterios para la toma de esa decisión podrían inferirse de los niveles de participación en el proyecto.
4. Desde el punto de vista pedagógico, y para lograr efectos mucho más enriquecedores en el proceso formativo, se considera conveniente mejorar la estructuración, ordenación e integralidad de los contenidos, incluyendo un acompañamiento planificado y sistemático tanto a la formación de los técnicos(as) como a la elaboración de la idea de proyecto o de política. La producción de material educativo de consulta permanente reforzaría igualmente esta mejora, en la que también se podría considerar la organización de foros y estancias formativas a nivel local, o nacional, en las que líderes y lideresas, técnicos y autoridades, pudiesen conocer y aprender de otras experiencias en el país.
5. La estrategia metodológica del proyecto, muy interesante y prometedor, pone sobre la mesa el desafío de revitalizar el IBEM. Más concretamente, se recomienda explorar la posibilidad de lanzar un diplomado, de al menos 240 horas presenciales y otra cantidad importante no presencial, que incluyese la realización de cursos itinerantes en los municipios participantes, y cuya titulación dependiese de la elaboración de un perfil avanzado de proyecto en el marco del reglamento de Pre inversión, o una política pública municipal para el ejercicio pleno de una de sus competencias.

6. Asegurar una participación más proporcional a la población y más equilibrada de sus organizaciones en términos territoriales, tanto del campo como de las áreas urbanas, considerando una mayor apertura a los centros poblados y una mayor inclusión.
7. Redoblar los esfuerzos institucionales y considerar las causas estructurales que limitan la participación de las mujeres en cantidad y calidad. El enfoque de género basado en derechos humanos se considera la mejor forma de abordar esta situación de partida.

8. ALEGACIONES Y COMENTARIOS AL BORRADOR DEL INFORME

Concluida la presentación del Informe de Evaluación Final del proyecto, los miembros del equipo coincidieron en expresar su satisfacción por el resultado del proceso de evaluación, porque ha considerado evidencias muy relevantes que sustentan el análisis, “le dan vida al informe, porque se siente la participación viva de los distintos actores del proyecto en la evaluación”

También han valorado el Informe de la Evaluación Final, por el enfoque que se le ha otorgado al mismo, porque se diferencia significativamente de otras evaluaciones tradicionales que se remiten a responden de una manera que privilegia lo cuantitativo, y porque ayuda a tomar conciencia de las debilidades, pero también a descubrir las potencialidades del proyecto.

9. PLAN DE ACCESO Y DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PRODUCTOS

Es recomendable que el Informe de la Evaluación Final, sea más ampliamente compartido y reflexionado por el equipo de CEDESCO, y los actores fundamentales del proyecto, para ser debidamente aprovechado, para superar las debilidades y para replicar los aciertos en otros proyectos.

Para ello, el propio equipo definirá una metodología y un cronograma, en función de sus ritmos y logias institucionales de trabajo.

10. ANEXOS

- 1. Ficha CAD**
- 2. Lista de personas convocadas y entrevistadas**
- 3. Lista de sectores y competencias municipales**
- 4. Matriz de levantamiento de información**
- 5. Documentación consultada**

FICHA EVALUACIÓN CAD

Título	Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales municipales de los Departamentos de Potosí y de Cochabamba (Bolivia).	Lugar	Departamento: Cochabamba. Municipios: Villa Tunari, Shinahota, Tiquipaya, Mizque, Totoro y Territorio Indígena Raqaypampa. Departamento: Potosí. Municipios: Torotoro y San Pedro de Buena Vista		
Sector	151.- Gobierno y sociedad civil	Subsector	1511200 Descentralización y apoyo a gobiernos regionales y locales		
Tipo de evaluación	Final Externa	Coste (€)	Generalitat Valenciana: Ayuntamiento de Valladolid: CEDESCO (socia local): TOTAL:	64.881,12 € 5.000,00 € 15.191,32 € 85.072,44 €	
Fecha de la intervención	11/02/2019 – 10/05/2020	Agente ejecutor	MUSOL (España) y CEDESCO (Bolivia)	Beneficiarios	568 personas. De las organizaciones de la sociedad civil de los municipios de intervención: 528 (320 varones y 208 mujeres). Cargos electos y personal técnico de los municipios de intervención: 40 personas (24 varones y 16 mujeres).
Fecha de la evaluación	Octubre 2020.	Agente evaluador	Alberto Borda Orellana (Consultor)		
Antecedentes y objetivo general de la intervención	<p>Subvencionado por la Generalitat Valenciana y el Ayuntamiento de Valladolid, el proyecto tenía como finalidad contribuir a mejorar las políticas medioambientales locales de los municipios de Cochabamba y Potosí, centrándose específicamente en fortalecer las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios de Torotoro, San Pedro de Buena Vista, Villa Tunari, Shinahota, Tiquipaya, Mizque, Totoro y Territorio Indígena Raqaypampa.</p> <p>Este propósito se hacía depender del logro de tres resultados de desarrollo: 1) Mejorar la formación de las entidades públicas locales y de las organizaciones de la sociedad civil de dichos municipios en gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático; 2) Mejorar las políticas públicas en esos mismos municipios y temáticas; y 3) Promover “alianzas de cooperación inteligente” entre el Instituto Boliviano de Estudios Municipales (IBEM) y los entes locales bolivianos y españoles para el despliegue y seguimiento de dichas políticas públicas de gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático.</p> <p>Por ello, el proyecto incorporaba una importante componente de asistencia técnica, enmarcándose en la dilatada trayectoria conjunta de CEDESCO y MUSOL en esta modalidad de cooperación y en la misma zona y sector.</p>				
Principios y objetivos de la evaluación	<p>De carácter preceptivo, la evaluación respondió a los Términos de Referencia de MUSOL y CEDESCO.</p> <p>Sus principios orientadores han sido la utilidad, la imparcialidad, la independencia, la credibilidad, el anonimato y la confidencialidad, a los que se sumaron, en coherencia con el propio enfoque de la intervención, los del Desarrollo Humano: equidad y diversidad, sostenibilidad, productividad y participación y empoderamiento.</p>				

	Su objetivo fue analizar y valorar la totalidad de la intervención en el ámbito territorial definido. El juicio evaluativo respondió a los 5 criterios de calidad de la ayuda recomendados por el CAD (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y viabilidad), a los que se sumaron los de Cobertura y Participación por considerarlos apropiados a las características sectoriales y metodológicas del proyecto.	
Metodología y herramientas	<p><u>Fase de gabinete</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la documentación técnica y económica del proyecto recopilada durante la fase de ejecución. • Identificación, recopilación y estudio de bibliografía especializada en materia de descentralización municipal y gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático. • Reuniones preparatorias y de validación de las herramientas para el levantamiento de información con la Unidad Gestora de la Evaluación constituida por CEDESCO y MUSOL. <p><u>Fase de campo</u></p> <p>Visita a los municipios de intervención para la realización de Entrevistas semiestructuradas y Grupos focales y de discusión (recolección de información cualitativa) y la aplicación de cuestionarios (recolección de información cuantitativa).</p>	
Conclusiones y recomendaciones según criterios de evaluación de la intervención (se incluirán los evaluados)	Pertinencia	El proyecto se considera pertinente en función tanto de los índices de pobreza como de los problemas medioambientales de los municipios implicados. No obstante, este criterio podría mejorarse reforzando el enfoque territorial de partida, es decir, la mirada a la composición urbana y rural de la población, la cual permitiría una mejor comprensión del territorio y su problemática ecológica.
	Eficiencia	La relación entre los recursos disponibles y los resultados alcanzados es positiva. En términos generales, los recursos se utilizaron según lo previsto, y todas las actividades fueron realizadas en los plazos y condiciones planificadas excepción hecha de algunas reprogramaciones poco significativas. La estancia formativa de representantes de los gobiernos locales en España se considera un acierto. No obstante, su elevado costo aconseja cuidar especialmente la definición de los criterios y la selección de las personas participantes.
	Eficacia	Los tres resultados esperados han sido cumplidos, lo que ha permitido alcanzar el objetivo específico y contribuir razonablemente al logro del fin último de la intervención. Con el proyecto se han generado las bases para la implementación de acciones de mejora de las políticas medioambientales locales de los municipios de Cochabamba y Potosí, que se expresan en las ideas de proyecto generadas con participación social, en la formación de técnicos(as), líderes, lideresas y autoridades municipales e indígenas, y en la suscripción de acuerdos interinstitucionales que comprometen posibilidades de apoyo técnico y financiero a las ETAs. No obstante, las ideas de proyecto requerían trabajos adicionales para adecuarse a la normativa nacional de Pre inversión. En segundo lugar, la dispersión temática y territorial aportó riqueza y un notable intercambio de experiencias, pero redujo las posibilidades de profundización y continuidad que hubiesen aportado un diseño más focalizado. El enfoque pedagógico se valora muy favorablemente, si bien se constata un margen de mejora en términos de estructuración y sistematicidad del proceso formativo.
	Sostenibilidad	El proyecto ha promovido en los Gobiernos locales un proceso muy interesante de apoyo a la gestión de los problemas ambientales y de los servicios básicos, generando a su vez mucha expectativa por los resultados y productos alcanzados. En consecuencia, es importante su continuidad no solo para materializar las ideas de proyecto sino para contribuir a la instalación en la gestión municipal de una forma de diseñar e implementar políticas públicas ambientales participativas de manera integral y

		planificada, que integren la formación técnica con la gestión pública municipal.
	Participación	<p>El proyecto fue identificado y formulado con las ETAs y las distintas organizaciones sociales, las mismas que mantuvieron niveles importantes de participación durante toda la fase de ejecución, aunque con algunas diferencias por territorios. Esta diversa participación se evidenció igualmente en la evaluación misma (trabajo de campo).</p> <p>De forma general, se constató que un mayor interés en el proyecto y su continuidad entre las autoridades que entre las organizaciones comunitarias. Así mismo, el análisis de este criterio confirma el sesgo rural de la intervención en detrimento de las áreas urbanas y centros poblados.</p> <p>Las mujeres participaron de manera activa en las distintas actividades del proyecto, aunque en distinta medida y en menor proporción. Aunque se han generado mejores condiciones de participación para ellas, especialmente en los procesos de formación y capacitación, los obstáculos que frenan la mejora de la misma son evidentes.</p> <p>El diseño de la intervención no contemplaba la participación de la infancia y la juventud, que de hecho no se produjo. Esta decisión puede haber limitado las garantías de sostenibilidad a medio y largo plazo de los procesos facilitados con el proyecto.</p>
	Cobertura	<p>De forma general, el proyecto ha dado cobertura a la dimensión geográfica prevista, a la dimensión temporal planificada y a la población beneficiaria.</p> <p>Así mismo, ha evidenciado una notable dimensión institucional en el apoyo al fortalecimiento organizativo de las ETAs participantes.</p>
Conclusiones de carácter específico		<ol style="list-style-type: none"> 1. El curso de formación de técnicos(as) aportó un doble producto: profesionales con mayores conocimientos y habilidades e ideas que podrían desembocar en perfiles de proyecto o ITCP (Informe técnico de Condiciones previas para el Diseño de proyectos. Ambos contribuyen significativamente a fortalecer la gestión pública. 2. Los foros de intercambio de experiencias constituyen espacios muy útiles y de mucho valor para el personal técnico y las autoridades. Este recurso pedagógico puede ser mejor aprovechado con una mejor estructuración metodológica y una preparación sistemática de los actores. 3. La estancia formativa es un recurso pedagógico muy valioso y altamente efectivo para el aprendizaje. La aproximación a un mismo problema desde otras perspectivas podría ser más útil si se comparasen experiencias más similares y se asegurase la participación de autoridades con poder de decisión, o influencia, y, por tanto, capacidad de replicar la experiencia. 4. La guardería es un recurso muy bien valorado por las mujeres, que resaltan su utilidad y contribución a una mayor equidad de oportunidades y condiciones de participación y aprendizaje.
Recomendaciones de carácter específico		<ol style="list-style-type: none"> 1. La calidad de intervenciones de este tipo sería mayor, si la lectura de la realidad que sustenta el ciclo completo de la gestión incorporase un enfoque territorial más afinado. La aproximación urbana/rural en el análisis de la población permitiría una mejor comprensión del territorio y sus problemáticas, incluida la ambiental. Esto implica, también, la categorización de los municipios según su tamaño y, por tanto, las características institucionales, técnicas y administrativas de las Entidades Territoriales Autónomas. 2. El proyecto ha generado una expectativa importante en las autoridades locales respecto a los convenios suscritos y a las ideas de proyectos. Sin embargo, las condiciones de apropiación y sostenibilidad aún no están consolidadas, por lo que sería recomendable mantener el apoyo para ajustar, complementar y adecuar las ideas de proyecto a la norma de Pre inversión, apoyando al mismo tiempo las gestiones de búsqueda de financiamiento. 3. Concentrar la atención en términos temáticos y territoriales contribuiría a lograr una mayor efectividad en los resultados y en el logro de objetivos. Una posibilidad podría ser elegir junto a las Unidades Territoriales un solo problema, que puede ser agua y saneamiento, residuos

	<p>sólidos, forestación, desarrollo productivo, cuidado del medioambiente, etc., en el marco de sus competencias asignadas, y desarrollar un plan de acción que incluya la dimensión técnica, normativa y financiera. A este mismo logro contribuiría concentrarse en menos Unidades Territoriales, dedicando a cada una de ellas más tiempo y aportando mayor profundidad al desarrollo de sus instrumentos de gestión pública local. Los criterios para la toma de esa decisión podrían inferirse de los niveles de participación en el proyecto.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Para lograr efectos mucho más enriquecedores en el proceso formativo, se considera conveniente mejorar la estructuración, ordenación e integralidad de los contenidos, incluyendo un acompañamiento planificado y sistemático tanto a la formación de los técnicos(as) como a la elaboración de la idea de proyecto o de política. La producción de material educativo de consulta permanente reforzaría igualmente esta mejora, en la que también se podría considerar la organización de foros y estancias formativas a nivel local, o nacional, en las que líderes y lideresas, técnicos y autoridades, pudiesen conocer y aprender de otras experiencias en el país. 5. La estrategia metodológica del proyecto, muy interesante y prometedor, pone sobre la mesa el desafío de revitalizar el IBEM. Más concretamente, se recomienda explorar la posibilidad de lanzar un diplomado, de al menos 240 horas presenciales y otra cantidad importante no presencial, que incluyese la realización de cursos itinerantes en los municipios participantes, y cuya titulación dependiese de la elaboración de un perfil avanzado de proyecto en el marco del reglamento de Pre inversión, o una política pública municipal para el ejercicio pleno de una de sus competencias. 6. Asegurar una participación más proporcional a la población y más equilibrada de sus organizaciones en términos territoriales, tanto del campo como de las áreas urbanas, considerando una mayor apertura a los centros poblados y una mayor inclusión. 7. Redoblar los esfuerzos institucionales y considerar las causas estructurales que limitan la participación de las mujeres en cantidad y calidad. El enfoque de género basado en derechos humanos se considera la mejor forma de abordar esta situación de partida.
<p>Agentes que han intervenido.</p>	<p>Autoridades y personal técnico de las municipalidades de Villa Tunari, Shinahota, Tiquipaya, Mizque, Totoro y Territorio Indígena Raqaypampa, Totoro y San Pedro de Buena Vista. Líderes y lideresas de las centrales y subcentrales sindicales y de mujeres de esos mismos municipios.</p>

Lista de actores del proyecto, participantes en el proyecto convocados y participantes en la evaluación

Municipio	Nombre	Cargo	Convocados	Entrevistados	Trabaja en el GAM	Observaciones
Shinahota	Matilde Campos Arnés	Alcaldesa	SI	NO		No se pudo realizar la entrevista ya que la MAE se encontraba en reunion con los de concejo educativo del municipio de Shinahota
	Ing. Santos Gallardo	Director de Desarrollo Productivo	SI	SI		
	Ing. Nestor R. Baltazar Cuba	Responsable Obras Publicas IV	SI	NO		No se pudo realizar con la entrevista programada ya que salio de inspeccion una obra a realizar
	Ing. Luis Andres Rodriguez	Tec. Medio Ambiente	NO	NO	YA NO	
	Ing. Reynaldo Guevara	Obras Publicas V	NO	NO	YA NO	
	Cristina Condori	Central Germán Busch	SI	NO		No se procedio con la entrevista ya que se encontraba delicada de salud
	Dionicio Mamani	Central Agropalmar		NO		No se procedio con la entrevista ya que se encontraban con los preparativos electorales
	Roberto Guzmán	Base Central German Busch	SI	SI		
	Edwin Romero	Federación Única Centrales Unidas		NO		No se procedio con la entrevista ya que se encontraban con los preparativos electorales
Severino Flores	Central Agropalmar	SI	SI			
Villa Tunari	Asterio Romero Villarroel	Alcalde	SI	NO		No se realizo la entrevista porque se encontraba de viaje
	Ing. Zenon Miranda	Director de desarrollo productivo	SI	SI		
	Ing. Silvia Vásquez	Planificación de proyectos españa	SI	SI		
	Ing. Israel Yana	Saneamiento básico	SI	SI		
	Tec. Sup. Agr. Maribel Serrano	Responsable Áreas Verdes	SI	SI		
	Terezo Olivera	Sindicato 10 de agosto	SI	NO		No se procedio con la entrevista progamada por que su lugar de procedencia era lejos
Limbert Romero	Actas Sindicato 10 de agosto	SI	NO		No se procedio con la entrevista progamada por que su lugar de procedencia era lejos	
Tiquipaya	Andrés Melgarejo	Secretaria Madre Tierra:	SI	NO		No se procedio con la entrevista programada ya que tenia otra actividad programada
	David Veliz Muñoz	Responsable de cuencas	SI	SI		
	Ing. Noelia Díaz	Responsable de Residuos Solidos	SI	SI		
	Janeth Mamani	Tec. Red Monica	NO	NO	YA NO TRABAJA	
	Jesus Flores	Apoyo UGR	NO	NO	YA NO TRABAJA	
	Ubalдина Luna	Sub Central 13 de agosto	SI	NO		No se presentaron para la entrevista
	Blanca Ramos	Dirigenta Cruzani	NO	NO		No se presentaron para la entrevista
Judith Gonzales	Sub Alcaldesa Distrito 3 Tiquipaya	SI	SI			

Lista de actores del proyecto, participantes en el proyecto convocados y participantes en la evaluación

Municipio	Nombre	Cargo	Convocados	Entrevistados	Trabaja en el GAM	Observaciones
	Pedro Rene Coria	Dirigente Sub Central 13 de agosto	SI	NO		No se presentaron para la entrevista
	Benjamin Vargas	Organización Gestión Cuencas	SI	NO		No se presentaron para la entrevista
Totorá	Emilio Mérida Meneces	Alcalde:	SI	SI		
	Lic. Freddy López	Oficial mayor	SI	SI		
	Ing. Ramiro Loayza	Saneamiento Basico	SI	SI		
	Valeria Choque	Residuos Solidos	NO	NO	YA NO TRABAJA	
	Angela Rosales	Contabilidad	NO	NO	YA NO TRABAJA	
	Cupertino Vallejos	Dirigente Sub Central Laguna	SI	SI		
	Florencia Charaly	Dirigenta Yungas Vandiola	SI	NO		No se presentaron para la entrevista ya que viven lejos
	Teresa Duran	Dirigenta Yungas Vandiola	SI	NO		No se procedio con la entrevista ya que viven lejos
	Limbert Mérida	Base Central Yungas	SI	NO		No se presentaron a la entrevista ya que viven lejos
	Cosmeda Caton	Central Moyapampa	SI	NO		no se presento a la entrevista
Virginia Veizaga	Secretaria Central Moyapampa	SI	SI			
Raqaypampa	Florencio Alarcón Caero	AAA:	SI	SI		
	Ing. Guilber Llanos	Director Gestión Territorial	SI	SI		
	Ing. Limber Zenteno	Técnico de Obras civiles	SI	SI		No se procedio con la entrevista programada
	Ing. Juan Sanchez	Consultor en Obras	NO	NO	YA NO TRABAJA	
	Rosalía Veizaga	Comunicadora de Radio	NO	NO	YA NO TRABAJA	
	Remberto Camacho	Control Social	SI	NO		No se procedio con la entrevista programada
	Roxana Jaldin	Dirigenta Raqaypampa	SI	NO		No se procedio con la entrevista programada
Nelsy Arevalo	Dirigenta Pucara	SI	NO		No se procedio con la entrevista programada	
Mizque	Melesio Garcia	Alcalde	SI	SI		
	Ing. Bladimir Vargas Rojas	Strio Desarrollo Productivo y Economía	SI	NO	YA NO TRABAJA	
	Ing. Wilder Andía	Supervisor de Obras	SI	NO		No se realizo la entrevista por vacaciones
	Ing. Rilda Uriona	Supervisor de Obras	NO	NO	YA NO TRABAJA	
	Ing. Marcela Rojas	Apoyo a Residuos	NO	NO	YA NO TRABAJA	
Toro Toro	Eliodoro Uriona Pardo	Alcalde	SI	SI		
	Ing. Lionel Sempertegui	Director de Desarrollo Productivo	SI	SI		
	Ing. Watson Aguirre Miranda	Jefe de la Unidad de Medio ambiente	SI	SI		
	Juan Carlos Blanco Guzman	Técnico Agrónomo UGR	SI	SI		
	Elizabeth Foronda	Tec. En Turismo	NO	NO	NO TRABAJA EN EL GAM	

Lista de actores del proyecto, participantes en el proyecto convocados y participantes en la evaluación

Municipio	Nombre	Cargo	Convocados	Entrevistados	Trabaja en el GAM	Observaciones
	Beatriz Ijuo	Central Seccional Mujeres	SI	NO		No se procedio con la entrevista ya tenia actividades con las organizaciones sociales
	Aurora Rodriguez	Base Araria	SI	SI		
	Marco Antonio Gonzales	Dirigente Tunazani	SI	NO		No se procedio con la entrevista, ya que no vive en el sector temporalmente
	Teófilo Yugar	Dirigente de Julo	SI	NO		No se procedio con la entrevista, ya que tenia actividad con la organización social
San Pedro de Buena Vista	William Aira	Alcalde	SI	SI		
	Ing. Griety W. Rojas Mercado	Director de desarrollo productivo	SI	SI		
	Ing. Eliseo Juchatoma Espinoza	Jefe de unidad de medio ambiente	SI	SI		
	Javier Gabriel Choque	Servicios Básicos	SI	SI		
	Ing. Mariela Parra Flores	Supervisor de Obras	SI	SI		
	Santusa Mamani	Central de mujeres	SI	SI		
	Cancio Coñaca	Central Micani	SI	NO		No se procedio con la entrevista programada ya que vive lejos del pueblo San Pedro B.V.

Relación de Sectores y Competencias Municipales Exclusivas

	Sectores	Competencias exclusivas municipales
	Área Economía	42. Planificación del desarrollo municipal
		6. Elaboración de Planes de Ordenamiento Territorial y de uso de suelos
		9. Estadísticas municipales
		19. Creación y administración de impuestos de carácter municipal...
		20. Creación y administración de tasas, patentes a la actividad económica...
		24. Fondos fiduciarios, fondos de inversión y mecanismos de transferencia
		33. Publicidad y propaganda urbana
		4. Promoción del empleo y mejora de las condiciones laborales
Sectores estratégicos, generadores de excedentes		
1	Hidrocarburos	43. Participar en empresas de industrialización, distribución y comercialización de Hidrocarburos...
2	Minería	41. Áridos y agregados
3	Energía	12. Proyectos de fuentes alternativas y renovables de energía
Sectores generadores de ingresos y empleo		
4	Industria	21. Proyectos de infraestructura productiva
		26. Empresas públicas municipales.
5	Agropecuario	21. Proyectos de infraestructura productiva
		38. Sistemas de microriego
6	Turismo	17. Políticas de turismo local
Sectores de apoyo		
7	Transportes	7. Planificar, diseñar, construir, conservar y administrar caminos vecinales
		8. Construcción, mantenimiento y administración de aeropuertos públicos locales
		18. Transporte urbano, registro de propiedad automotor, ordenamiento y educación vial, administración y control del tránsito urbano
8	Tecnologías de información y comunicación	
9	Comercio y Finanzas	
	Área Social	2. Planificar y promover el desarrollo humano
		29. Desarrollo urbano y asentamientos humanos urbanos.
		28. Diseñar, construir, equipar y mantener la infraestructura y obras de interés público y bienes de dominio municipal...
		30. Servicio de alumbrado público de su jurisdicción
		37. Políticas que garanticen la defensa de los consumidores y usuarios
		39. Promoción y desarrollo de proyectos y políticas para niñez y adolescencia, mujer, adulto mayor y personas con discapacidad

Relación de Sectores y Competencias Municipales Exclusivas

	Sectores	Competencias exclusivas municipales
10	Salud	13. Controlar la calidad y sanidad en la elaboración, transporte y venta de productos alimenticios para el consumo humano y animal
11	Educación	(competencia concurrente)
12	Deportes	14. Deporte en el ámbito de su jurisdicción
13	Justicia	
14	Culturas	16. Promoción y conservación de cultura, patrimonio cultural histórico, artístico, monumental, arquitectónico, arqueológico, paleontológico, científico, tangible e intangible municipal
		25. Centros de información y documentación, archivos, bibliotecas, museos, hemerotecas y otros municipales.
		31. Promoción de la Cultura y actividades artísticas en el ámbito de su jurisdicción
		32. Espectáculos públicos y juegos recreativos
15	Orden Publico y Seguridad Ciudadana	36. Constituir y reglamentar la Guardia Municipal
16	Hábitat y Vivienda	10. Catastro urbano
17	Saneamiento Básico	40. Servicios básicos así como aprobación las tasas que correspondan ...
	Área Ambiental	
18	Recursos hídricos	
19	Medio Ambiente	5. Preservar, conservar y contribuir a la protección del medio ambiente y recursos naturales, fauna silvestre y animales domésticos
		11. Áreas protegidas municipales
		15. Promoción y conservación del patrimonio natural municipal
		27. Aseo urbano, manejo y tratamiento de residuos sólidos ...
	Área Política	
20	Defensa Nacional	
		1. Elaborar su Carta Orgánica Municipal
		3. Iniciativa y convocatoria de consultas y referendos municipales
		22. Expropiación de inmuebles en su jurisdicción por razones de utilidad y necesidad pública municipal ... establecer limitaciones administrativas y de servidumbre a la propiedad, por razones de orden técnico, jurídico y de interés público
		23. Elaborar, aprobar y ejecutar sus programas de operaciones y su presupuesto
		34. Promover y suscribir convenios de asociación o mancomunidad municipal...
		35. Convenios y/o contratos

	Sectores	Competencias exclusivas municipales	Relacion con infraestructura productiva
Sector es estratégicos, generadores de excedentes			
1	Hidrocarburos	43. Participar en empresas de industrialización, distribución y comercialización de Hidrocarburos...	
2	Minería	41. Áridos y agregados	
3	Energía	12. Proyectos de fuentes alternativas y renovables de energía	
Sector es generadores de ingresos y empleo			
4	Industria	21. Proyectos de infraestructura productiva	
		26. Empresas públicas municipales.	
5	Agropecuario	21. Proyectos de infraestructura productiva	
		38. Sistemas de microriego	
6	Turismo	17. Políticas de turismo local	
Sector es de apoyo			
7	Transportes	7. Planificar, diseñar, construir, conservar y administrar caminos vecinales	
		8. Construcción, mantenimiento y administración de aeropuertos públicos locales	
		18. Transporte urbano, registro de propiedad automotor, ordenamiento y educación vial, administración y control del tránsito urbano	
8	Tecnologías de información y comunicación		
9	Comercio y Finanzas		
	Otros sectores del Área Economía o institucional en general,	42. Planificación del desarrollo municipal	
		6. Elaboración de Planes de Ordenamiento Territorial y de uso de suelos	
		9. Estadísticas municipales	
		19. Creación y administración de impuestos de carácter municipal...	
		20. Creación y administración de tasas, patentes a la actividad económica...	
		24. Fondos fiduciarios, fondos de inversión y mecanismos de transferencia	
		33. Publicidad y propaganda urbana	
4. Promoción del empleo y mejora de las condiciones laborales			

Matriz de relevamiento de informacion parfa la evaluacion del proyecto "Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia)"

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion	Infornacion Secundaria (fuente?)	Informacion primaria (fuente?)	Herramienta de recoleccion de la informacion
Pertinencia La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria.	¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?	Son realmente las prioridades de las organizaciones sociales (en las comunidades y en el pueblo o barrios) el agua, el saneamiento, el recojo de basura y el CC? Cuales son los porblemas ambientales en las comunidades agrarias y en el pueblo?	Proyectos y recursos priorizados en el POA y PTDI	Lideres sociales	grupo focal
	¿Han cambiado las prioridades de las personas beneficiarias desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿Se ha adaptado la intervención a dichos cambios? ¿Se corresponde la intervención con las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia (en particular las prioridades identificadas en los Planes de Desarrollo Territorial de las zonas)?	Hubo algun cambio en las prioridades del proyecto desde que el mismo fue concebido y diseñado?			
Eficiencia El análisis de la eficiencia de los proyectos y acciones de cooperación al desarrollo hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.	¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?	Hubo algun cambio en el presupuesto en el transcurso de la ejecucion?, Si? Por que?		Responsable del proeycto	entrevista
	¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?	Hubo algun cambio en el cronograma de ejecucion, ? Porque?	Informe/cronograma	Responsable del proeycto	entrevista
	¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?	La calidad de los porductos se justifica por el gasto realizado?	Informe de resultados y gastos	Responsable del proeycto	entrevista
	¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?	Que tipo de apoyo institucional recibio el proyecto que no haya sido registrado en el proyecto??		Responsable del proeycto	entrevista
Eficacia La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención	¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?	Cuales son las ideas, conocimientos, informacion que quedan de los cursos en los participantes? 32 tecnicos 48 lideres 8 autoridades (Foros y estancia) Aprobacion de cursos Guarderia en cursos	Informes	32 tecnicos 48 lideres 8 autoridades (Foros y estancia)	entrevista

Matriz de relevamiento de informacion parfa la evaluacion del proyecto "Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia)"

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion	Informacion Secundaria (fuente?)	Informacion primaria (fuente?)	Herramienta de recoleccion de la informacion
en función de su orientación a resultados.	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?	Se ha logrado "Fortalecer las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios" ? Las ideas de proyectos reflejan el contenido de los cursos y la participacion de las organizaciones?	documentos de ideas de proyectos Informes de eventos de talleres con las organizaciones	por lo menos 10 representantes de las organizaciones sociales por municipio	grupos focales
	¿Los indicadores previstos por el Marco Lógico son adecuados?	¿Los indicadores previstos por el Marco Lógico son adecuados?	Proyectos e informes de ejecucion del proyecto		analisis de documentacion
	¿Se han cumplido todos los indicadores previstos por el marco lógico y su monitoreo y medición ha tenido problemas?	¿Se han cumplido todos los indicadores previstos por el marco lógico y su monitoreo y medición ha tenido problemas?			analisis de documentacion
	¿Se han logrado otros efectos no previstos?	¿Se han logrado otros efectos no previstos?	Informe del proyecto	Responsable del proyecto	entrevista
Impacto La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.	¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?	Se ha logrado "Contribuir a mejorar las políticas medioambientales locales de los municipios de Cochabamba y Potosí" ?, acceso y cobertura?, de que manera?	Informe del proyecto		
	¿Se ha logrado un impacto positivo sobre las personas beneficiarias directas consideradas, en particular en componentes directamente relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	que es lo que mas recuerda, lo que mas le gusto, lo que mas le ha quedado de los cursos reuniones viajes y eventos del proyecto?		4 grupos de actores	entrevista
	¿Se ha logrado un impacto positivo en el fortalecimiento de las organizaciones de base de las personas beneficiarias?	que frutos le ha brindado el proyecto que le haya beneficiado a su organización??		Lideres sociales	grupo focal
	¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre las personas beneficiarias?				

Matriz de relevamiento de informacion parfa la evaluacion del proyecto "Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia)"

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion	Infornacion Secundaria (fuente?)	Informacion primaria (fuente?)	Herramienta de recoleccion de la informacion
	¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre las personas beneficiarias?	Le ha afectado de forma negativa el proyecto??		Lideres sociales	grupo focal
Viabilidad/sostenibilidad El enjuiciamiento de la viabilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda . En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores clave de desarrollo , a la apropiación del proceso por parte de los receptores de la ayuda y se puede decir que está directamente relacionada con evaluaciones favorables de los anteriores criterios.	¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?	Como piensa dar continuidad a lo logrado pro el proyecto		Autoridades Tecnicos	entrevista
	¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de los servicios establecidos por el proyecto?	Se han previsto recursos para implementar las ideas de proyctecto que se han logrado trabajar en la ejecucion del poryecto?		Autoridades Tecnicos	entrevista
	¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?	Como le ha ayudado o ayuda a su institucion el proyecto??		Autoridades Tecnicos	entrevista
	¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?	Los proyectos priorizados responden a los sectores mas necesitados?	documentos de ideas de proyectos	Autoridades Tecnicos Lideres sociales	entrevista
	¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?	El proyecto ha ayudado o ayuda a disminuir las desigualdades de genero??		4 grupos de actores	entrevista
	¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?	Los contenidos de los cursos han birndado informacion y conocimientos para cuidar el medioambiente?		4 grupos de actores	entrevista
Apropiación Valora hasta qué punto las instituciones de los países socios ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los donantes. Hasta que punto los tecnicos autoridades y lideres sociales se apropian se quedan con las ideas, los enfoques, las	¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención y en el mantenimiento de los servicios principales garantizados por el <u>proyecto</u> ?	Que ideas y conceptos sobre la gestion del agua y saneamiento basico, residuos solidos y CC considera valioso, util y que ahora aun utiliza??		tecnicos Lideres sociales	entrevista
	¿En qué medida se han creado las capacidades institucionales necesarias para que las instituciones locales (públicas y de las personas beneficiarias) desarrollen adecuadamente las herramientas de gestión desplegadas por el proyecto?	Los conocimientos adquiridos con el proyecto, en que otros poryectos o iniciativas ha empleado?		tecnicos	entrevista

Matriz de relevamiento de información para la evaluación del proyecto "Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia)"

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la información	Información Secundaria (fuente?)	Información primaria (fuente?)	Herramienta de recolección de la información
propuestas para resolver sus problemas, que el proyecto le ha brindado	¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?	Que tipo de seguimiento hacer CEDESCO a los principales resultados del proyecto?		Responsable de proyecto	entrevista
	¿En qué medida han participado las personas beneficiarias en todo el proceso?				
Participación El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.	¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida?	En que momentos, o en que actividades del proyecto ha participado (en su elaboración, en su ejecución)		Líderes sociales	entrevista
	¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?	que opinas sobre las formas de participación, que sugerencias para mejorar?		Responsable del proyecto Líderes sociales	entrevista
	¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales?	¿Estás satisfecho por la participación? Hay algo que sientes que falta? Quien?, por que? Consideras que los participantes del proyecto se lograron empoderar? Como??		Responsable del proyecto	entrevista
	¿Se ha logrado este empoderamiento?				
Cobertura La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios y en la valoración de su adecuación a las/os destinatarias/os, indagando en los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso.	¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios?	Como se ha seleccionado a los participantes del proyecto?, cuales fueron los criterios?, se ha considerado una lectura territorial diferenciada de la problemática, para la selección de los participantes?		Responsable del proyecto y líderes sociales	entrevista
	¿Se han establecido mecanismos para facilitar a las personas beneficiarias el acceso a los servicios de la intervención?				
	¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?	Hay participantes de líderes sociales urbanos, en aquellos municipios con centros poblados urbanos? porque si o no?		Responsable del proyecto	entrevista

Matriz de relevamiento de informacion parfa la evaluacion del proyecto "Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia)"

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion	Infornacion Secundaria (fuente?)	Informacion primaria (fuente?)	Herramienta de recoleccion de la informacion
Otros: ¿Del proceso de implementación del proyecto, se pueden rescatar lecciones aprendidas y/o sistematizar buenas prácticas, sobre todo en las componentes de fortalecimiento institucional de entes y organizaciones locales? Si la respuesta es positiva:	¿Cuáles son tales lecciones aprendidas y/o buenas prácticas? ¿Se trata de elementos potencialmente replicables y utilizables en otras iniciativas pertinentes?	Puedes indicar alguna leccion aprendida en el desarrollo del proyecto?		Responsable del proyecto Tecnicos	entrevista
	¿Cuáles son las recomendaciones principales para mejorar iniciativas futuras promovidas por las instituciones y organizaciones promotoras y gestoras de la evaluación?	Si tuvieras que ejecutar/participar (en) un proyecto similar en otro municipio, que ajustes o mejoras realizarias?		Responsable del proyecto Tecnicos lideres sociales	entrevista

Entrevista semiestructurada a Autoridades municipales

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
<p>Pertinencia La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas</p>	<p>¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?</p>	<p>Como se han definido los problemas de agua, saneamiento básico, residuos sólidos como las prioridades del proyecto? Son realmente las prioridades de las organizaciones sociales (en las comunidades y en el pueblo o barrios) el agua, el saneamiento, el recojo de basura y el CC? Cuales son los problemas ambientales en las comunidades agrarias y en el pueblo? Si hay la oportunidad de otro curso de formación, ¿en qué pediría que sus técnicos sean formados? Sus técnicos saben preparar un proyecto de ley Municipal? una política pública municipal?, aprendieron con el curso?</p>
<p>Eficacia La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a</p>	<p>¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?</p>	<p>Le satisface las ideas de proyectos que se han elaborado por los técnicos que pasaron los cursos?, responde a las necesidades sentidas de las comunidades y el pueblo? Ha visto algún cambio en sus técnicos fruto del curso que han pasado con CEDESCO?</p>
	<p>¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?</p>	<p>Las ideas de proyectos responden a las necesidades priorizadas por la gente? Sus bases?</p>
<p>Impacto La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.</p>	<p>¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?</p>	<p>¿Ud conoce el objetivo del proyecto?, ¿en qué le ayudó el proyecto?, ¿qué logros relevantes puede mencionar?</p>
	<p>¿Se ha logrado un impacto positivo sobre las personas beneficiarias directas consideradas, en particular en componentes directamente relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?</p>	<p>¿qué es lo que más recuerda, lo que más le gustó, lo que más le ha quedado de los foros reuniones viajes y eventos del proyecto?</p>
	<p>¿Se ha logrado un impacto positivo en el fortalecimiento de las organizaciones de base de las personas beneficiarias?</p>	<p>¿qué frutos le ha brindado el proyecto que le haya beneficiado a su institución?</p>
	<p>¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre las personas beneficiarias?</p>	<p>¿Qué aprendió en los foros? En el viaje a España?, ¿en qué le ayudó se hicieron alianzas?, ¿se consiguió formas de gestionar recursos?</p>

Entrevista semiestructurada a Autoridades municipales

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
	¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre las personas beneficiarias?	Le ha afectado de forma negativa el proyecto?? De que manera? A Ud, a su institucion?
Viabilidad/sostenibilidad El enjuiciamiento de la viabilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda . En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores clave de desarrollo , a la apropiación del proceso por parte de los receptores de la ayuda y se puede decir que está directamente relacionado con	¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda autónoma ?	Como piensa dar continuidad a lo logrado pro el proyecto
	¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de los servicios establecidos por el proyecto?	Se han previsto recursos para implementar las ideas de proyecto que se han logrado trabajar en la ejecucion del poryecto?
	¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?	Como le ha ayudado o ayuda a su institucion el proyecto??
	¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?	Los proyectos priorizados responden a los sectores mas necesitados?
	¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?	El proyecto ha ayudado o ayuda a disimnuir las desigualdades de genero??
	¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?	Los viajes y foros, le han birndado informacion y conocimeintos que pueden ayudar a cuidar el medioambiente?
Participación El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.	¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida?	En que momentos, o en que actividades del proyecto ha participado (en su elaboracion, en su ejecucion)
	¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?	que opinas sobre las formas de particiapcion, que sugieres para mejorar?
	¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales?	Estas satisfecho por la participacion? Hay algo que sientes que falta? Quien?, por que? Consideras que los participantes del proeycto se lograron empoderar? Como??
	¿Se ha logrado este empoderamiento?	LAS mujeres participaron, esta de acuerdo con su participacion, que opina?
Cobertura La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios y en la	¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios?	Como se ha seleccionado a los participantes del poryecto?, cuales fueron los criterios?, se ha considerado una lectura territorial diferenciada de la problemática, para la selección de los participantes?

Entrevista semiestructurada a Autoridades municipales

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
valoración de su adecuación a las/os destinatarias/os, indagando en los factores	¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?	Hay participantes de lideres sociales urbanos, en aquellos municipios con centros poblados urbanos?porque si o no?
Otros: ¿Del proceso de implementación del proyecto, se pueden rescatar lecciones aprendidas y/o sistematizar buenas prácticas, sobre todo en las componentes de fortalecimiento institucional de entes y organizaciones locales?	¿Cuáles son tales lecciones aprendidas y/o buenas prácticas? ¿Se trata de elementos potencialmente replicables y utilizables en otras iniciativas pertinentes?	Puedes indicar alguna leccion aprendida en el desarrollo del proyecto?
	¿Cuáles son las recomendaciones principales para mejorar iniciativas futuras promovidas por las instituciones y organizaciones promotoras y gestoras de la evaluación?	Si tuvieras que ejecutar/participar (en) un proyecto similar en otro municipio, que ajustes o mejoras realizarías?

Entrevista semiestructurada a tecnicos municipales

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
Pertinencia La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria.	¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?	Como se han definido los problemas de agua, saneamiento básico, residuos sólidos como las prioridades del proyecto? Son realmente las prioridades de las organizaciones sociales (en las comunidades y en el pueblo o barrios) el agua, el saneamiento, el recojo de basura y el CC? Cuales son los problemas ambientales en las
	¿Han cambiado las prioridades de las personas beneficiarias desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿Se ha adaptado la intervención a dichos cambios? ¿Se corresponde la intervención con las prioridades de desarrollo del país receptor o del área de influencia (en particular las prioridades	Hubo algun cambio en las prioridades del proyecto desde que el mismo fue concebido y diseñado?
Eficacia La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.	¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?	Cuales son las ideas, conocimientos, informacion que quedan de los cursos en los participantes? Sobre agua? Sobre Saneamiento básico? sobre Residuos sólidos? Sobre Cambio Climático? Guarderia en cursos Cuantas madres, Que aprendieron sobre la formulacion de politicas publicas y de diseño de poryectos?? Quien ha elaborado el perfil de proyecto??y como?
	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?	Se ha logrado "Fortalecer las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios" ? Fueron suficientes los contenidos del curso para lograr que Las ideas de proyectos pririzados y desarrollados respondan a las necesidades sentidfas de la poblacion?
	¿Se han logrado otros efectos no previstos?	¿Se han logrado otros efectos no previstos?
Impacto La evaluación del impacto	¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?	de que forma ayudo el curso desarrollado con CEDESCO?

Entrevista semiestructurada a tecnicos municipales

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.	¿Se ha logrado un impacto positivo sobre las personas beneficiarias directas consideradas, en particular en componentes directamente relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	que es lo que mas recuerda, lo que mas le gusto, lo que mas le ha quedado de los cursos reuniones viajes y eventos del proyecto? Si tomarias otro curso similar, que pedirias que mejoren?
	¿Se ha logrado un impacto positivo en el fortalecimiento de las organizaciones de base de las personas beneficiarias?	que frutos le ha brindado el proyecto que le haya beneficiado a personalmente y a su institucion?
	¿Se han producido impactos positivos no previstos sobre las personas beneficiarias?	Que esperabas del curso, respondio a tus expectativas?
	¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre las personas beneficiarias?	Le ha afectado de forma negativa el proyecto??
Viabilidad/sostenibilidad El enjuiciamiento de la viabilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la	¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?	Como piensa dar continuidad a lo logrado pro el proyecto
	¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de los servicios establecidos por el proyecto?	Se han previsto recursos para implementar las ideas de proyctecto que se han logrado trabajar en la ejecucion del poryecto?
	¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?	Como le ha ayudado o ayuda a su institucion el proyecto??
	¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?	Los proyectos priorizados responden a los sectores mas necesitados?
	¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?	El proyecto ha ayudado o ayuda a disiminuir las desigualdades de genero??
¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?	Los contenidos de los cursos han birndado informacion y conocimeintos para cuidar el medioambiente?	
Apropiación Valora hasta qué punto las instituciones de los países socios ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas	¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención y en el mantenimiento de los servicios principales garantizados por el proyecto?	Que ideas y conceptos sobre la gestion del agua y saneamiento basico, residuos solidos y CC considera valioso, util y que ahora aun utiliza??

Entrevista semiestructurada a tecnicos municipales

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los donantes. Hasta que punto los	¿En qué medida se han creado las capacidades institucionales necesarias para que las instituciones locales (públicas y de las personas beneficiarias) desarrollen adecuadamente las herramientas de gestión desplegadas por el proyecto?	Los conocimientos adquiridos con el proyecto, en que otros poryectos o iniciativas ha empleado?
Participación El análisis de la participación se centra en la determinación de los	¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida?	En que momentos, o en que actividades del proyecto ha participado (en su elaboracion, en su ejecucion)
	¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?	que opinas sobre las formas de participacion, que sugieres para mejorar?
Cobertura La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios y en la valoración de su adecuación a las/os	¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios?	Como se ha seleccionado a los participantes del poryecto?, cuales fueron los criterios?, se ha considerado una lectura territorial diferenciada de la problemática, para la selección de los participantes?
	¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?	Hay participantes de lideres sociales urbanos, en aquellos municipios con centros poblados urbanos?porque si o no?
Otros: ¿Del proceso de implementación del proyecto, se pueden rescatar lecciones aprendidas y/o sistematizar buenas prácticas, sobre todo en las	¿Cuáles son tales lecciones aprendidas y/o buenas prácticas? ¿Se trata de elementos potencialmente replicables y utilizables en otras iniciativas pertinentes?	Puedes indicar alguna leccion aprendida en el desarrollo del proyecto?
	¿Cuáles son las recomendaciones principales para mejorar iniciativas futuras promovidas por las instituciones y organizaciones promotoras y gestoras de la evaluación?	Si tuvieras que ejecutar/participar (en) un proyecto similar en otro municipio, que ajustes o mejoras realizarias?

Entrevista semiestructurada a responsable y equipo del proyecto

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
<p>Pertinencia La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria.</p>	<p>¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?</p>	<p>Son realmente las prioridades de las organizaciones sociales (en las comunidades y en el pueblo o barrios) el agua, el saneamiento, el recojo de basura y el CC? Cuales son los problemas ambientales en las comunidades agrarias y en el pueblo? Como se ha identificado los porblemas que justifican el poryecto?, quienes han participado? No hay diferencias en le gestion del agua, del sanemaieinto basico, el manejo de la basura y el CC? Como se entiende el CC en el proyecto?? POrque se habal de POLticas ambientales y no simplemente de poryectos ambientales?</p>
	<p>¿Han cambiado las prioridades de las personas beneficiarias desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿Se ha adaptado la intervención a dichos</p>	<p>Hubo algun cambio en las prioridades del proyecto desde que el mismo fue concebido y diseñado?</p>
<p>Eficiencia El análisis de la eficiencia de los proyectos y acciones de cooperación al desarrollo hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.</p>	<p>¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el documento?</p>	<p>Hubo algun cambio en el presupuesto en el trascurso de la ejecucion?, Si? Por que?</p>
	<p>¿Se han respetado los cronogramas y tiempos previstos?</p>	<p>Hubo algun cambio en el cronograma de ejecucion, ? Porque?</p>
	<p>¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos en los resultados?</p>	<p>La calidad de los porductos se justifica por el gasto realizado?</p>
	<p>¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?</p>	<p>Que tipo de apoyo institucional recibio el proyecto que no haya sido registrado en el proyecto??</p>
<p>Eficacia La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.</p>	<p>¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?</p>	<p>Cuales son las ideas, conocimientos, informacion que consideran han quedado de los cursos en los participantes?, al realizar los pefiles de poryectos Que vacios y falencias han constadao que han qeudado al realizar los perfiles de poryectos</p>

Entrevista semiestructurada a responsable y equipo del proyecto

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
	¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?	Se ha logrado "Fortalecer las capacidades de gestión participativa de las políticas medioambientales de los municipios" ? Las ideas de proyectos reflejan el contenido de los cursos y la participación de las organizaciones?
	¿Se han logrado otros efectos no previstos?	¿Se han logrado otros efectos no previstos?
Impacto La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación	¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?	Se ha logrado "Contribuir a mejorar las políticas medioambientales locales de los municipios de Cochabamba y Potosí" ?, acceso y cobertura?, de que manera?
Viabilidad/sostenibilidad El enjuiciamiento de la viabilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda . En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores clave de desarrollo , a la apropiación del proceso por parte de los receptores de la ayuda y se puede decir que está directamente relacionada con evaluaciones favorables de los anteriores criterios.	¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?	Como piensa dar continuidad a lo logrado pro el proyecto
	¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de los servicios establecidos por el proyecto?	Se han previsto recursos para implementar las ideas de proyecto que se han logrado trabajar en la ejecución del proyecto?, en que municipios?
	¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?	Como le ha ayudado o ayuda a su institucion el proyecto??
	¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?	El proyecto ha ayudado o ayuda a disminuir las desigualdades de genero??
	¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?	Los contenidos de los cursos han brindado informacion y conocimientos para cuidar el medioambiente?
Apropiación Valora hasta qué punto las instituciones de los países socios ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los donantes. Hasta que punto los tecnicos autoridades y lideres sociales se apropian se quedan con las ideas, los enfoques, las propuestas para reslever sus	¿En qué medida se han creado las capacidades institucionales necesarias para que las instituciones locales (públicas y de las personas beneficiarias) desarrollen adecuadamente las herramientas de gestión desplegadas por el proyecto?	Los conocimientos adquiridos con el proyecto, en que otros poryectos o iniciativas ha empleado?
	¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?	Que tipo de seguimiento hace CEDESCO a los principales resultados del proyecto?

Entrevista semiestructurada a responsable y equipo del proyecto

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
problemas, que el proyecto le ha brindado	¿En qué medida han participado las personas beneficiarias en todo el proceso?	Considera que algun tecnico o lider social se ha apropiado de las ideas, conceptos o enfoques que el proyecto ha brindado?
Participación El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.	¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida?	En que momentos, o en que actividades del proyecto ha participado (en su elaboracion, en su ejecucion)
	¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?	que opinas sobre las formas de participacion, que sugieres para mejorar?
	¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales?	Esta satisfecho por la participacion? Hay algo que siente que falta? Quien?, por que? Considera que los participantes del proeycto se lograron empoderar? Como??
Cobertura La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios y en la valoración de su adecuación a las/os destinatarias/os, indagando en los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso.	¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios?	Como se ha seleccionado a los participantes del poryecto?, cuales fueron los criterios?, se ha considerado una lectura territorial diferenciada de la problemática, para la selección de los participantes?
	¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?	Hay participantes de lideres sociales urbanos, en aquellos municipios con centros poblados urbanos?porque si o no?
Otros: ¿Del proceso de implementación del proyecto, se pueden rescatar lecciones aprendidas y/o sistematizar buenas prácticas, sobre todo en las componentes de fortalecimiento institucional de entes y organizaciones locales? Si la respuesta es positiva:	¿Cuáles son tales lecciones aprendidas y/o buenas prácticas? ¿Se trata de elementos potencialmente replicables y utilizables en otras iniciativas pertinentes?	Puedes indicar alguna leccion aprendida en el desarrollo del proyecto?
	¿Cuáles son las recomendaciones principales para mejorar iniciativas futuras promovidas por las instituciones y organizaciones promotoras y gestoras de la evaluación?	Si tuvieras que ejecutar/participar (en) un proyecto similar en otro municipio, que ajustes o mejoras realizarias?

Entrevista semiestructurada a líderes sociales y bases

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
<p>Pertinencia La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria.</p>	<p>¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?</p>	<p>Son realmente las prioridades de las organizaciones sociales (en las comunidades y en el pueblo o barrios) el agua, el saneamiento, el recojo de basura y el CC? Cuales son los porblemas ambientales en las comunidades agrarias y en el pueblo? Como les afecta la carencia de agua, de saneamiento basico, el manejo de la basura, y el CC en su comunidad o barrio? Son iguales los problemas de agua, saneameinto basico y basura en el campo y en el pueblo?</p>
<p>Eficacia La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.</p>	<p>¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?</p>	<p>Cuales son las ideas, conocimientos, informacion que quedan de los cursos y reuniones en los participantes? Ud participo en la identificacion de problemas y selección de las demandas para la elaboracion de los perfiles de proyectos?, como? Cuando?</p>
	<p>¿Se ha alcanzado el objetivo especifico de la intervención?</p>	<p>Conoce los objetivos del proyecto de CEDESCO?, considera que controibnuye a resolver los problemas de sus comunidades) En que le ha ayudado el proyecto (sus distintas actividades) a su organización, a su liderazgo, etc?</p>
<p>Impacto La evaluación del impacto trata de identificar los efectos generados por la intervención, positivos o negativos, esperados o no, directos e indirectos, colaterales e inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación.</p>	<p>¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?</p>	<p>conoce de la idea de proyecto que han trabajado en el proyecto?, en que le beneficia a su comunidad, a su subcentral o central?</p>
	<p>¿Se ha logrado un impacto positivo sobre las personas beneficiarias directas consideradas, en particular en componentes directamente relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?</p>	<p>que es lo que mas recuerda, lo que mas le gusto, lo que mas le ha quedado de los cursos, reuniones y eventos del proyecto?</p>

Entrevista semiestructurada a lideres sociales y bases

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
	¿Se han producido impactos negativos no previstos sobre las personas beneficiarias?	Le ha afectado de forma negativa el proyecto??
Viabilidad/sostenibilidad El enjuiciamiento de la viabilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores clave de desarrollo, a la apropiación del proceso por parte de los receptores de la	¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?	Los proyectos priorizados responden a los sectores mas necesitados?
	¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?	El proyecto ha ayudado o ayuda a disminuir las desigualdades de genero??
	¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?	Los contenidos de los cursos han brindado informacion y conocimientos para cuidar el medioambiente?
Apropiación Valora hasta qué punto las instituciones de los países socios ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica la coordinación de las actuaciones de los donantes. Hasta que punto los tecnicos autoridades y lideres sociales se apropian se quedan con las ideas, los enfoques, las propuestas para resolver sus problemas, que el proyecto le ha brindado	¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención y en el mantenimiento de los servicios principales garantizados por el proyecto?	Que ideas y conceptos sobre la gestion del agua y saneamiento basico, residuos solidos y CC considera valioso, util y que ahora aun utiliza, para su trabajo sindical??, en que le ayuda diariamente?
Participación El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, valorando su incidencia en la toma de decisiones.	¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención?, ¿en qué medida?	En que momentos, o en que actividades del proyecto ha participado (en su elaboracion, en su ejecucion)
	¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?	que opina sobre las formas de participacion, que sugiere para mejorar?
	¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones locales?	Esta satisfecho por la participacion? Hay algo que siente que falta? Quien?, por que? Consideras que los participantes del proyecto se lograron empoderar? Como??
Cobertura La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios y en la valoración de su adecuación a las/os destinatarias/os, indagando en los factores causales	¿Las actuaciones desarrolladas en la intervención han alcanzado a todos los colectivos destinatarios?	Como se ha seleccionado a los participantes del poryecto?, cuales fueron los criterios?, se ha considerado una lectura territorial diferenciada de la problemática, para la selección de los participantes?

Entrevista semiestructurada a lideres sociales y bases

Concepto	Preguntas genericas	Preguntas para el relevamiento de la informacion
de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso.	¿Son diferentes los colectivos atendidos respecto a los identificados durante el diseño de la intervención?	Hay participantes de lideres sociales urbanos, en aquellos municipios con centros poblados urbanos?porque si o no?

Informe de Evaluación Final del proyecto

Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia).

(Expediente: SOLPCD/2018/0004)

DOCUMENTACIÓN CONSULTADA

AGUILAR VILLANUEVA LUIS F, Política Pública, una visión panorámica” publicado por el Programa de Naciones Unidas el año 2012.

CEDESCO. Proyecto de Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia).

CEDESCO. Informe de seguimiento y monitoreo del proyecto: Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia)

CEDESCO. Guía para la elaboración del documento de mejora de política pública en residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático basado en la teoría del cambio

Instituto Nacional de Estadística INE, Resultados del Censo de Población y Vivienda 2012

Gobierno Autónomo Municipal de Totorá. Carta Orgánica Municipal

Gobierno Autónomo Municipal de Mizque. Carta Orgánica Municipal

Gobierno Autónomo Municipal de Shinahota. Carta Orgánica Municipal

Gobierno Indígena Originario de Raqaypampa. Estatuto autonómico

Ministerio de Autonomías, Ley Marco de Autonomías y Descentralización

Ministerio de Planificación del Desarrollo, Reglamento básico de Preinversión

MUSOL. X Jornadas de municipalistas por la cooperación internacional: el pacto global de las alcaldías para el clima y la energía de MUSOL del 28.11.2019

MUSOL, MEMORIA DEL Programa de la estancia formativa de alcaldes/esas y funcionarios/as bolivianos en España (fuente de verificación: FV.IR.1.4.1) Y Del foro debate sobre gestión de residuos, agua y saneamiento y cambio climático (fuente de verificación: FV.IR.1.3.1).

MUSOL GENERALITAT VALENCIANA CEDESCO Documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático de Mizque

MUSOL GENERALITAT VALENCIANA CEDESCO Documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático de Totorá

MUSOL GENERALITAT VALENCIANA CEDESCO Documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático de Toro Toro

MUSOL GENERALITAT VALENCIANA CEDESCO Documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático de San Pedro de Buena Vista

MUSOL GENERALITAT VALENCIANA CEDESCO Documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático de Villa Tunari

MUSOL GENERALITAT VALENCIANA CEDESCO Documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático de Shinahota

MUSOL GENERALITAT VALENCIANA CEDESCO Documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático de Tiquipaya

MUSOL GENERALITAT VALENCIANA CEDESCO Documento de idea de mejora de políticas públicas en gestión de residuos sólidos, agua y saneamiento y cambio climático de Raqaypampa.

MUSOL CEDESCO, INFORME DE LÍNEA DE BASE Ejecutado en alianza entre ONG española MUSOL y la ONG boliviana CEDESCO Fecha de finalización del informe: 31 de mayo del 2019 Proyecto: Fortalecimiento de las capacidades de gestión participativa de las políticas municipales medioambientales en los Departamentos de Potosí y Cochabamba (Bolivia) Expediente SOLPCD/2018/0004

Servicio Estatal de Autonomías. SEA. Guía sobre el Ejercicio de Competencias en materia de Desarrollo Productivo en los Gobiernos Autónomos. 2015. La Paz.