

j



INFORME FINAL
Evaluación Intermedia del Programa Bolivia
de Broederlijk Delen

15 de Junio de 2019

Consultor 1: Carlo Krusich
Consultor 2: Pilar Uriona Crespo
Consultor 3: Francesco Foglino

INDICE

1. Introducción.....	3
2. Metodología	4
3. Resultados y hallazgos de la evaluación.....	7
4. Respuesta a las preguntas de evaluación	27
5. Recomendaciones.....	36

Para garantizar el anonimato y la seguridad de las personas y entidades involucradas, algunas partes del informe se han hecho ilegibles (marcadas en color negro).

1. Introducción

1.1 Cronograma de trabajo.

La evaluación se ha desarrollado en el periodo que va desde el 14 de Febrero hasta el 15 de Junio de 2019. La organización de los tiempos de trabajo se ha basado sobre la planificación general presentada en la propuesta inicial de trabajo de TIKE S.R.L., y luego ajustada a las exigencias del trabajo (principalmente de campo).

El trabajo de campo se ha concentrado en el periodo que va desde el 25 de Febrero hasta el 12 de Abril. Luego se ha procedido al trabajo de sistematización de la información y preparación de la documentación final de la evaluación. Inicialmente se ha desarrollado el trabajo de revisión de la información secundaria.

El detalle del cronograma de actividades se presenta en el anexo 3.

1.2 Participación de la institución coparte y grupos meta.

Cabe resaltar que cada coparte y actor involucrado en el proceso de evaluación ha brindado su máxima disponibilidad y colaboración, tanto en participar a las entrevistas y ofreciendo información transparente, detallada y completa, como en la organización de encuentros con otros involucrados (en particular el personal de BD y de las copartes).

Un aspecto muy relevante ha sido la presentación del equipo en el marco del Taller semestral de BD con todas sus copartes y aliados. Esto ha permitido enlazar los contactos y aclarar algunos aspectos relacionados con el trabajo de evaluación, que ha sumamente facilitado los procesos de programación operativa y la implementación de las actividades.

1.3 Factores externos que han incidido en la evaluación.

No ha habido particulares factores que han condicionado el desarrollo del trabajo y la definición de los resultados de la evaluación.

El único punto que se quiere mencionar es que se ha hecho un intento de coordinación con los equipos de evaluación de los demás Países de intervención de BD, sin éxito.

2. Metodología

La metodología de trabajo aplicada ha sido orientada a criterios participativos y está constituida por una combinación de herramientas de levantamiento de información primaria cuantitativa y cualitativa. Las herramientas aplicadas son las siguientes:

- Entrevista individual semi-estructurada.
- Entrevista grupal semi-estructurada.
- Grupos focales.
- Observación no participante de actividades de proyecto.
- Taller de retroalimentación.

La entrevista individual semi-estructurada es una herramienta que prevé la entrevista a una persona, a partir de un guión constituido por preguntas generadoras, que permiten orientar la conversación sin constituir una estructura demasiado rígida. Los guiones han sido preparados de manera específica y personalizada según la persona entrevistada. Los formatos de entrevistas son disponibles a solicitud del Contratante.

Su principal ventaja es que permite profundizar varios temas y tener una visión articulada e integral de fenómenos y situaciones complejas. La otra ventaja es que, por ser semi-estructurada, permite profundizar temas inicialmente no previstos en el guion, según la dirección que toma la conversación. De esta manera ha sido posible tanto la triangulación de la información (o sea la verificación de las informaciones brindadas por unos informantes a través de la validación de las respuestas de otros actores informados sobre los mismos temas) como la complementación de información a partir de dudas o preguntas surgidas de la sistematización de entrevistas anteriores.

Entre sus desventajas se puede mencionar que: i) requiere de mucho tiempo, por la necesidad de hablar con varias personas; ii) incluye elementos de percepción subjetiva y de opinión de una persona, así que necesita ser cruzada con la opinión de otras personas para ser validada; iii) la persona entrevistada puede querer orientar los resultados de las entrevistas, por fines propios (de manera voluntaria o inconsciente).

Esta herramienta ha sido aplicada principalmente a informantes clave y personas que puedan dar una visión o punto de vista representativo de un grupo meta. También se ha aplicado a personal (dirigente y/o técnico) de BD y sus copartes en referencia a temas específicos de trabajo, así como a algunos aliados. Para el listado de las personas entrevistadas ver el Anexo 3 de Agenda de trabajo.

La entrevista grupal semi-estructurada tiene las mismas características de la entrevista individual semi-estructurada, pero toma en cuenta la posibilidad de abrir un conversatorio y un debate entre más personas involucradas, con el fin de optimizar tiempos. En este caso también, se basa sobre un guion personalizado y flexible, constituido por preguntas generadoras. Se han realizado entrevistas grupales de 2-3 personas, hasta un máximo de 8.

La ventaja de esta herramienta es que permite inmediatamente validar las opiniones de las personas entrevistadas, o por lo menos tener una diferencia de puntos de vista sobre un tema. La

otra ventaja es, como ya se ha dicho, que optimiza los tiempos, al juntar en el mismo momento a varias personas.

Entre las desventajas hay que mencionar que, si una de las personas tiene una personalidad o una posición preminente, el riesgo es que su opinión y su participación a la entrevista condicionen o marginalicen la de los/as demás. Por otro lado, es posible que la conversación se vaya por temas muy diversos, por los intereses específicos de las personas del grupo. En este sentido es pertinente tratar de elegir cuidadosamente las personas que se junten. Por otro lado

Este tipo de herramienta se ha utilizado con representantes de Micro-proyectos y con representantes de organizaciones de base.

Los grupos focales son encuentros en los cuales se junta un número reducido de personas (pero más que en una entrevista grupal), pertenecientes a un grupo homogéneo, en la cual un facilitador se encarga de generar dinámicas dirigidas a recopilar informaciones y/o captar actitudes de parte del grupo que se pretende estudiar.

Los grupos focales tienen la ventaja de que permiten tener una percepción directa de los efectos de las acciones desarrolladas, en términos de conocimientos y actitudes, más allá de las declaraciones explícitas de las personas consultadas.

Este tipo de herramientas ha sido utilizado sobre todo en relación a los grupos meta beneficiarios del Programa.

La observación no participante, se basa sobre la participación a eventos de programa o proyecto que son parte de las actividades normales programadas por las copartes, con el propósito de analizar las dinámicas de trabajo y también de recaudar informaciones de manera indirecta de parte de los/as participantes a las actividades. La idea es que quien participa no intervenga de manera explícita, para no perturbar las normales dinámicas de trabajo y para no influir sobre las posturas y declaraciones de las personas que participan a la actividad.

La principal ventaja de esta herramienta es que en algunos casos permite romper la natural inhibición y condicionamiento de una persona entrevistada de querer parcialmente orientar sus respuestas a sus fines. Además, permite tener una visión clara de la pertinencia de las metodologías de trabajo aplicadas en el desarrollo de las actividades.

Entre las desventajas está que la actividad resulta supeditada a la planificación de eventos pertinentes a las preguntas que se quieren aclarar, y a la logística y tiempos de las mismas. .

Esta herramienta se ha aplicado en diferentes contextos, prefiriendo la implementación de actividades conjuntas de más de una coparte, para poder analizar (entre otros temas) el nivel de coordinación y los mecanismos de colaboración que se aplican.

Una vez concluida la actividad de levantamiento de la información, y después de una primera fase de sistematización de la misma, se ha realizado un Taller de retroalimentación, al cual han participado BD, las copartes y algunos otros actores del programa. Este espacio ha permitido una primera presentación de los principales hallazgos de parte del equipo de evaluación, y sobre todo recoger las reacciones y comentarios sobre estos hallazgos de parte de los actores del Programa. Esto ha contribuido a afinar los resultados finales que se presentan en este documento.

La selección y combinación de las herramientas se ha determinado en base a los siguientes criterios:

- Tiempos de la evaluación, de las copartes, de sus actividades planificadas y de los actores involucrados.
- Optimización de los recursos de logística (en este sentido se ha tratado de no repetir viajes a las mismas zonas para no incurrir con dobles gastos de transporte).
- Cobertura de las diferentes zonas de intervención del programa, con el fin de garantizar la representatividad de la información.
- Optimización de las actividades de consulta y levantamiento de información primaria de parte del equipo evaluador.

La agenda de trabajo (Anexo 3) ha sido preparada de manera consensuada con BD y cada una de las copartes, así como con los demás actores involucrados en el proceso de evaluación.

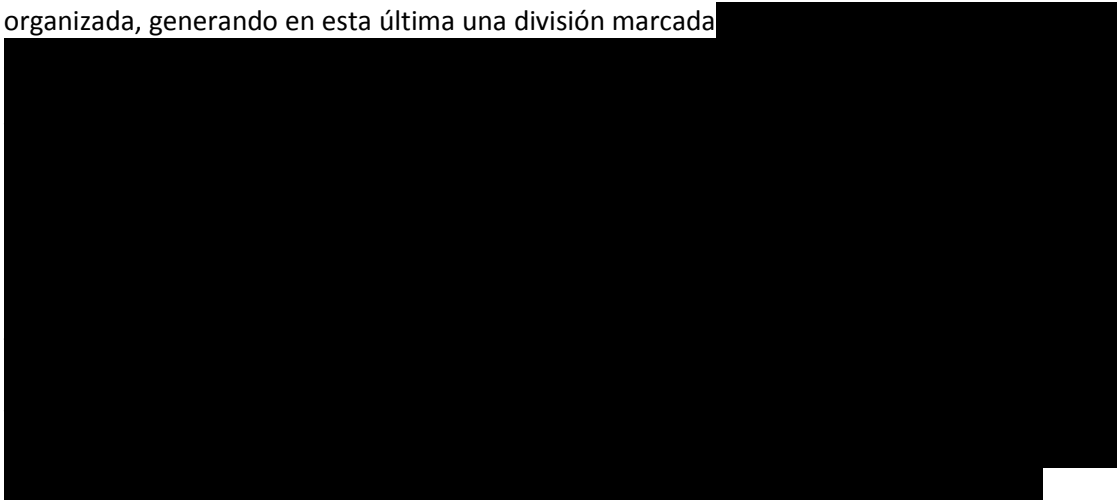
3. Resultados y hallazgos de la evaluación.

En esta sección se presentan los principales hallazgos de la evaluación, agrupados por temática: el nivel 1, relativo a la estructura y funcionamiento del Programa; y el nivel 2, relacionado con los contenidos y las estrategias del mismo. En la siguiente sección se responderá de manera más específica a las preguntas propuestas en los TdR de la evaluación, recuperando elementos presentados en esta sección.

3.1 Nivel de estructura y funcionamiento del Programa.

Concepción del Programa

- El Programa es absolutamente pertinente y relevante, tanto en lo que se refiere al nivel externo o contextual en el que se adscribe e implementa con la acción de las copartes, los microproyectos y los proyectos compartidos, como en lo que toca a su estructuración interna. En esa línea, en el primer nivel, sus lógicas y acciones responden a un contexto en el cual el modelo extractivo como la base de la matriz productiva del País se viene consolidando, en la medida que el actual gobierno apostó por el mismo hace algo más de una década y lo impulsó en sus prácticas de gestión, lo cual ha ido tensionando la relación Estado-sociedad civil organizada, generando en esta última una división marcada



- Asimismo, a nivel de estructuración interna, el Programa ha identificado acertadamente un núcleo común articulador de sinergias, visiones y lecturas críticas, al tomar el extractivismo como elemento que ejemplifica cómo dentro de un marco democrático que apostaba por la inclusión social, también existen contradicciones profundas que culminan en la vulneración de los derechos humanos de actores sociales clave como los pueblos indígenas. En esa línea, es pertinente también haber integrado una multiplicidad de voces de la sociedad civil, que incluye a organizaciones sociales y comunitarias de base, a colectivos de activistas que aportan con sus perspectivas y lecturas in situ de las problemáticas de vulneración, a instituciones con un trabajo histórico en la generación de debate crítico informado, así como tomando en cuenta problemáticas específicas de otros actores sociales como las mujeres indígenas originarias, los jóvenes de distintas etnias que activan procesos de recuperación y valorización de su identidad cultural y actores de la tercera edad que proponen la recuperación de tecnologías y formas de producción ancestrales para ir buscando alternativas de vida. Esta multiplicidad de voces y experiencias que recoge el Programa y capitaliza en sus

acciones es clave, por tanto, para generar un debate público altamente necesario, centrado en problemáticas estructurales, más que coyunturales.

- Relacionado con el anterior punto, es importante destacar que los diferentes actores del Programa comparten una visión general estratégica de cambio. Existe indudablemente un “aire de familia” que une. El clima compartido representa un patrimonio consistente y es, en parte, el producto de relaciones institucionales de larga trayectoria entre los actores. Por otro lado, esta antigüedad puede llegar a frenar elementos de innovación en la concepción y la misma gestión del Programa.
- El trabajo en dos zonas es valorado por todos los actores involucrados como un valor agregado a la acción. Sin embargo, al momento parece ser que este valor agregado se está aprovechando menos de lo que esta opción ofrece. El legado de los programas territoriales para Tierras Altas y Chaco sigue condicionando la visión de intervención y solamente en relación a algunos aspectos puntuales se logra aprovechar de esta doble presencia territorial. Las acciones parecen ser ideadas y planificadas de manera separada, e incluir algunos aspectos de intercambio a nivel nacional, más que estar pensados en función de las potencialidades de articulación entre lo local y lo nacional que ofrece la cobertura de dos zonas. Esto se hace especialmente visible en el caso de las organizaciones que trabajan en el Chaco, las cuales tienen una visión muy centrada sobre su realidad y contexto. Lo cual es pertinente en cuanto permite tener una visión lúcida y cuidadosa de las dinámicas y de las estrategias locales de acción. Y es también comprensible, dado que los procesos y problemáticas sociales que afectan al Chaco, en la medida que tienen que ver con la reconfiguración estatal desde el marco autonómico y el rol que en ello juegan los Pueblos Indígenas Originario Campesinos, son altamente sensibles a lo que acontece en el campo nacional en materia de toma de decisiones. Un ejemplo de esta situación es la propuesta de trabajar en una plataforma de representación de los procesos autonómicos del Chaco (no nacional), para responder a la inactividad de la CONAIOC. Sin embargo, un abordaje que no vincule ambos niveles (nacional y local) no permite aprovechar plenamente las oportunidades que genera la presencia del Programa en las dos zonas de su implementación y ello reduce su impacto en materia de aprovechamiento de sinergias para contribuir a alcanzar el Objetivo general del Programa, desde la visibilización de las múltiples vulneraciones de los derechos en un contexto tan complejo, pero también de la diversidad de respuestas que pueden darse para generar modelos alternativos.
- En lo que se refiere a los actores clave a los que va dirigido el Programa, es decir, las organizaciones sociales indígenas y campesinas y las instancias de la sociedad civil organizada que promueven la defensa de los derechos humanos, es importante destacar que el Programa ha captado muy bien que cada una de ellas debe encarar problemáticas diferentes, que las sitúa en una posición de mayor o menor vulnerabilidad, empoderamiento y autonomía, en la medida que sus realidades están atravesadas por fenómenos que afectan su organización como ser la migración, la lógica de choques entre las visiones organizativas que manejan los sindicatos (más proclives a la forma estatal) y los de la comunidad, los fenómenos de preservación de una identidad cultural, etc. En esa línea, es importante destacar que, aunque en su concepción no se haya establecido un análisis explícito sobre las formas de opresión a los que está expuesto cada sector, el Programa sí incluye una diferencia en la perspectiva de cambio que asumen unos actores y las copartes que trabajan con ellos. Por un lado, están las organizaciones sociales matrices y tradicionales (APG, mujeres integrantes del CONAMAQ, por ejemplo), que han tenido un rol histórico en la instalación del

proceso de cambio que motivó la Constituyente y que se muestran hoy en día como afines al gobierno, pero cuyas bases cuestionan la línea extractivista y sus efectos y no renuncian a trabajar e influir en el marco de la reconducción de dicho proceso, al que definen como una reconstitucionalización de la que deben apropiarse aún más, aprovechando lo que desde el ámbito legal y político existe para ello.

Este elemento definirá además el tipo de estrategia de incidencia que se quiera impulsar, tema que hay que tener presente como algo clave al considerar las estrategias del Programa.

- En cuanto a su relevancia y pertinencia, las estrategias que asume el Programa son acertadas, ya que al incluir como tales las líneas de fortalecimiento en derechos, desde su socialización, conocimiento y ejercicio, para derivar en su exigibilidad desde dos vetas -una que supone demandar el cumplimiento coherente de los contenidos constitucionales que los avalan desde el marco de la justicia social, y otra que apunta a fortalecer a los actores sociales como defensores de derechos, compartiendo con ellos información, datos de respaldo e investigación que les sirva para construir sus argumentaciones- es clave. Al igual que lo son las estrategias de alianza social y de denuncia de vulneraciones, en una perspectiva que apunta a emplear también como estrategias la incidencia social y política. En este último caso, sin embargo, la acción de incidencia es visibilizada casi exclusivamente en términos de denuncia. Y aunque no cabe duda que, tomando en cuenta el contexto, se trate de una acción necesaria, el Programa cuenta con acciones e iniciativas impulsadas desde las copartes y desde los Micro-proyectos que son formas alternativas de relacionarse con el aparato estatal para interpelar las vulneraciones de derechos y presionar al mismo para que las frene. En esa línea, la Incidencia Política requiere ser vista en conjunción con el trabajo paralelo en Incidencia Social, que apunta a retomar por un lado la agenda social e indígena recogida con el proceso constituyente y por otro a difundir en el contexto local de manera más contundente lo que ocurre en los territorios en resistencia para ganar nuevas alianzas y partidarios de causas, trabajando en paralelo en el refuerzo del recurso a la denuncia ante los mecanismos internacionales de protección de derechos humanos. Desde la Evaluación se cree que una acción de Incidencia Política pensada en estos términos contribuirá aún más a comprender las ventajas de trabajar desde una lógica integral de Programa y a enfocar mejor el impacto.

Gestión del Programa

- El esfuerzo institucional que se está realizando al querer promover una acción con sentido programático es seguramente relevante y apreciable. Pero, aparentemente, la reflexión interna que existe en el Programa sobre su forma de gestión se ha ido diluyendo en el tiempo, lo cual puede ser producto del cambio de personal, de las copartes involucradas y de la aceptación implícita de un modelo de funcionamiento que, en todo caso, asegura a las copartes cierto nivel de operatividad y autonomía en la ejecución de los Proyectos. Lo cual es importante para contar con más herramientas de abordaje en un contexto complejo, pero que, al tratarse de un Programa que apunta a sumar sinergias, requiere además de una definición de cómo se viene pensando el mismo como tal.

- De hecho, en el trabajo de campo y en la sesión de retroalimentación con las copartes se fue evidenciando que están latentes criterios y expectativas sobre la forma del Programa que son muy diferentes y, en algunos casos, hasta divergentes, lo cual no representa una condición favorable a la hora de pensar la eficacia del Programa en su conjunto.
- Considerando lo anterior y para emplear una metáfora, en la perspectiva de los Evaluadores el Programa estaría operando hoy en día principalmente como contenedor temático (con los beneficios y las limitaciones que esto implica), donde confluyen acciones ligadas por una coherencia de fondo, que en algunos casos crean colaboraciones y sinergias, más que ser un espacio en donde se implemente una lógica propiamente programática. Lo que caracteriza especialmente esta lógica es una interconexión funcional entre varios actores en la consecución de un objetivo en un tiempo dado. De esta forma, ninguna intervención queda aislada del contexto programático y contribuye de forma directa a la realización del objetivo. Si bien las copartes aportan al Programa desde su experiencia y sus fortalezas, no siempre está claro en qué forma éstas se articulan desde una lógica que implique “sumar para multiplicar”, lo cual puede ir generando un importante grado de dispersión.
- En base a lo anterior, hay que subrayar también que las opciones que existen sobre la mesa para concebir y armar un Programa son múltiples (la imagen del contenedor o de la interconexión funcional son solo dos de ellas), siendo clave no caer en la paralizante antinomia *Autonomía institucional de las copartes versus Rigidez estructural del Programa*. Y cuando ninguna de esas opciones resulte conveniente se puede apelar a la creatividad. Pero esto requiere de tiempos y espacios específicos de reflexión y, en todo caso, de una apertura y una disponibilidad de las copartes para replantear lo que implica para ellas contribuir a un Programa.
- La lucha contra el extractivismo y la búsqueda de alternativas a este modelo aún requiere consolidarse como eje programático central, alrededor del cual ir pensando las múltiples vulneraciones de derechos humanos. Si bien cada actor del Programa (copartes, microproyectos, acciones colectivas) tiene claro los efectos desestructurantes, desmovilizadores, de depredación ambiental, de desarticulación comunal, de violencia y de exclusión y opresión que va generando el extractivismo, el tema ha ido progresivamente perdiendo su carácter vinculante. Por ejemplo, cuando se habla de la temática de vulneración de derechos fundamentales de un colectivo específico como son las mujeres indígenas, no se asume como detonante de la reflexión cómo este fenómeno impone también lógicas de violencia, de explotación de los cuerpos bajo la forma de la explotación sexual comercial (en los ámbitos del extractivismo minero, entre otros), o de exclusión de sus voces en los procesos de negociación con las empresas mineras y extractivas en los territorios indígenas. La crítica al extractivismo y el modelo de desarrollo que se construye en torno a él, son reconocidos como principal eje articulador del Programa por las copartes y es lo que hace que la calidad de los proyectos ejecutados por ellas sea elevada en cuanto a eficacia, metodologías y cercanía a los grupos participantes. Si se pierde de vista este eje central, puede verse al Programa como una confluencia de tendencias centrifugas que analizan el tema de la autonomía, de la justicia indígena, del trabajo con los liderazgos de nuevos actores y de la cooptación y división de las organizaciones sociales.
- La relación horizontal con las organizaciones de base es un elemento valorable del enfoque de trabajo de BD, que permite tener una interlocución colaborativa con los grupos participantes y no es algo común en las prácticas de las ONGs internacionales. Probablemente esto permitió involucrar a actores que normalmente no toman una parte activa en las

acciones de cooperación internacional, llevando una actitud diferente y propuestas alternativas que han enriquecido el Programa.

- El anterior aspecto, que constituye uno de los principales valores agregados del mismo, reconocido como tal por parte de todas las copartes, también conlleva un riesgo de potenciales conflictos. Las diferentes naturalezas, posiciones políticas y estratégicas y enfoques de acción pueden llevar a generar confrontaciones y desencuentros, explícitos o latentes entre algunas de las copartes, organizaciones aliadas y/o organizaciones beneficiarias.
- En la misma línea, vale la pena señalar la ausencia de espacios universalmente reconocidos de resolución de conflictos internos. Por la complejidad y la sensibilidad de los temas abordados por el Programa, la aparición de conflictos es fisiológica. Gobernarlos sin una excesiva informalidad y con un margen de discrecionalidad aceptable es una necesidad del Programa. Es, por tanto, muy importante contar con herramientas o lineamientos de gestión de conflicto que ayuden a sortear estas eventuales situaciones y permitan asimismo enfrentar las dificultades que el propio entorno político va colocando para romper la confianza entre instituciones. Así que la persona a cargo de la Representación de BD debería tener un perfil y capacidades específicas en este sentido.
- Las copartes tienen una idea subjetiva de los diferentes roles de cada una de las demás, que se ha ido construyendo en los años de participación en los programas de BD y de colaboraciones inter-institucionales. Esta idea no siempre corresponde a los efectivos roles y sobre todo a las potencialidades de los demás actores del Programa.
- Un mapeo de roles de los actores internos del Programa podría ayudar a consensuar una visión común y a facilitar las colaboraciones y coordinaciones.
- Los espacios de intercambio y los talleres de inicio de año de BD facilitan la activación de posibles alianzas entre grupos y organizaciones que tienen pocas oportunidades de contacto y relacionamiento. Se trata de un valor agregado importante del Programa, más allá de la implementación de las actividades específicas. Estos espacios son muy valorados por las copartes y por los demás actores involucrados y todos señalan que son útiles al trabajo conjunto y para aprender algo nuevo. Sin embargo, hay momentos en los cuales no todos los y las participantes logran entender plenamente los diferentes aspectos relacionados con el Programa ni comprenden qué aporte hacen al mismo cada uno de los actores convocados y que participan en las reflexiones.
- Lo mismo se percibe a la hora de valorar el notable esfuerzo de articulación y comunicación, pero también de mucha cercanía al día a día del Programa, que BD ha puesto en juego. La estructura de gestión del Programa es bastante liviana, para responder a la filosofía de trabajo de BD, de no sobre-cargar de infraestructura y para simplificar los aspectos de gestión en relación con las copartes.
- Sin embargo, esta ausencia de instancias formales y de espacios específicos institucionalizados de coordinación no ha facilitado la construcción de una lógica programática articulada. Muchas reuniones, a menudo informales, no son sinónimo de capacidad programática. La otra cara de una efectiva capacidad de movilización es la pérdida de una visión programática compartida. Posiblemente, falte un espacio de coordinación con roles y agenda claramente definidos como para rayar la cancha. Un espacio de coordinación no es automáticamente rígido, su funcionamiento depende de la actitud de los y las participantes.

- La proyección internacional del Programa, aparte de algunas valorables excepciones, no deja de ser débil tomando en cuenta que la lucha contra el extractivismo es un tema de alcance global, más que regional y que BD desarrolla acciones en Perú y Colombia en el marco de un Programa andino. Nos parece sintomático que, a pesar de los intentos del equipo evaluador (apoyados por la representante local de BD) para establecer una conexión con las evaluaciones en curso simultáneamente en los otros países, no haya sido posible trascender la esfera nacional y recoger una visión más amplia.
- Los indicadores utilizados muestran con claridad que responden más a una lógica de eficiencia que de eficacia. Además, no siempre queda claro el límite entre indicadores de los proyectos e indicadores de Programa. Lo cual merma la posibilidad de utilizar de forma eficaz los resultados del trabajo de monitoreo (este mismo no queda claramente definido a nivel de roles, responsabilidades, modalidades de retroalimentación). El trabajo arduo que hay que desarrollar en la elaboración de cada informe anual para reconciliar los indicadores de programa y los de proyecto de cada coparte es una muestra sintomática de la distancia entre unos y otros.
- Al momento de definir los riesgos relacionados a su proyecto, la mayoría de las copartes identifican riesgos principalmente implementativos y no tanto riesgos relacionados a la lógica de intervención. Cabe además mencionar que en algunos casos los riesgos corresponden a realidades de facto (p.e. la oposición del gobierno). Estos no son riesgos, sino elementos adversos del contexto y, por ende, es necesario definir estrategias de acción claras que los consideren.
- Los formatos de proyectos e informes definidos para las copartes son bastante claros. En relación a estos, solamente se señala que el formato prevé un espacio para describir cómo el proyecto contribuye a la lógica de la Teoría del Cambio del programa. Muchas veces este espacio no es aprovechado adecuadamente para explicitar un análisis de la contribución a la ToC y eventuales ajustes de la misma.

Enfoques del Programa: Género, juventudes, DDHH y democracia

- Es evidente que el enfoque de género que maneja el Programa tiene como un eje clave el tema del empoderamiento entendido como el proceso mediante el cual las mujeres incrementan su autoconfianza y fuerza interna, ganan voz, adquieren control sobre su vida cotidiana, identifican lo que las subordina y desafían opresiones individual y colectivamente. En esa línea, se apuesta por un cambio de relaciones de poder como cambio de fondo, que, a partir de la reflexión respecto a lo colectivo y la determinación de los intereses estratégicos de los pueblos indígenas originario-campesinos a los que pertenecen, instala en el debate la multidimensionalidad de las opresiones que sufren las mujeres indígenas y cómo es posible cuestionarlas. De ahí que se haya trabajado desde las copartes en el fortalecimiento de su agencia y liderazgo en los procesos de interés colectivo, primero, para desde ahí avanzar en temas específicos de vulneración de derechos individuales como el derecho a una vida libre de violencia, los derechos sexuales y reproductivos, la autonomía del cuerpo, entre otros.
- Así, se cuestiona la tensión que puede darse entre derechos colectivos e individuales viendo si es que hay que hacer primar su “ser mujer” o su “ser comunidad”, que ha permitido instalar el tema de la justicia de género y que obliga a pensar en qué medida el patriarcado es funcional al capitalismo y a las lógicas de exclusión. Se percibe en ese sentido que es urgente seguir apoyando la formación en derechos humanos, pues sólo desde ahí es posible abrir la

posibilidad de articular agendas específicas, pero viendo a la vez que la problemática indígena no van en una sola bolsa, ya que pueden existir fenómenos de discriminación entre etnias, entre culturas, entre sexos y en función a la edad también. De ahí que sea importante destacar que más que un enfoque clásico de género, el Programa ha dinamizado la aplicación de un enfoque de interseccionalidad, donde la desigualdad de género se vincula a otras desigualdades que derivan del ejercicio del patronazgo en el Chaco, por ejemplo, de la discriminación, y de la poca valoración que existe de la función del cuidado territorial. En ello, es clave la participación de las mujeres que son las que formulan las problemáticas y las preguntas clave, ya que es su vida la que cambia con los procesos de contaminación, deforestación y ocupación territorial propios del extractivismo. Su experiencia muestra por tanto que se necesita de ellas como interlocutoras, que destaquen cómo un cambio de ley no basta para generar un cambio social, pues hay un cruce de opresiones estructurales que se requiere desmontar.

- El trabajo con grupos juveniles representa una línea de acción muy valorable de los proyectos que conforman el Programa. Son múltiples y discretamente efectivas las iniciativas con este grupo poblacional, tanto en el ámbito urbano como rural. Sin embargo, falta una visión estratégica compartida del rol de la juventud en instancias marcadas por un fuerte adultocentrismo, que excluye a estos colectivos y sus visiones de estructuras de decisión (p.e. en la APG), así como una valoración del impacto que generan los y las activistas de los Microproyectos, que justamente “activan” procesos de concientización crítica frente al modelo vigente y que pueden ser el nexo para socializar el tema en lo urbano. Además, no se ha podido percibir el uso de herramientas metodológicas específicamente pensadas para el trabajo con grupos juveniles.
- En cuanto al enfoque de democracia y Derechos Humanos, el Programa posiciona de forma pertinente también una reflexión crítica dentro de las organizaciones sociales con las que actúa. Se trata de recuperar un proceso deliberativo para definir qué desarrollo se quiere e identificar si temas como la consulta previa en efecto son respetados desde los niveles políticos propios de la democracia representativa, valorando en qué medida al referirse a la democracia intercultural, el gobierno incluye o no lo que concierne a lo participativo y comunal como otras formas de expresión democrática concretas. En esa línea, el Programa es relevante, sobre todo porque promueve el derecho a la información para construir una argumentación y un debate respaldados, para ejercer resistencias, para rebatir vulneraciones y para promover agencias sociales sobre el ejercicio de derechos individuales y colectivos (que pueden estar en tensión, pero también en afinidad). En esta dinámica se va identificando un recorrido de empoderamiento social que viven actores cuando definen sus derechos como experiencia cotidiana, viendo además su raíz social.

Teoría del Cambio

- La estructura de la Teoría del Cambio (ToC) que constituye la lógica de intervención del actual Programa es el producto de un proceso altamente participativo. Además recoge elementos del Programa anterior y, más en general, de la larga trayectoria de trabajo de BD en Bolivia. Esto hace que las copartes se reconozcan en el Programa como dentro de un espacio propio. Y aunque se ha señalado que la adopción de esta herramienta de gestión fue casi impuesta, hay que destacar el impulso dado por BD para socializar la misma y generar su apropiación. De la misma forma ha habido la disposición de las copartes para experimentar con un instrumento de análisis nuevo, que aún necesita explotarse, viendo su potencial. Todavía

resulta necesario ir ajustando las acciones del Programa, desde la perspectiva que la ToC tiene una lógica procesual de análisis y reflexión para desencadenar y orientar un cambio.

- No queda claro para la mayoría de las copartes cómo funciona la metodología de la Teoría del Cambio. Por el cambio de personal o por otras razones, algunas instituciones no han podido apropiarse plenamente de esta metodología. Solamente unas cuantas copartes utilizan la Teoría del Cambio como herramienta de planificación. Aplican herramientas que son seguramente compatibles, pero no utilizan la misma lógica. Así que existe cierta discontinuidad, en este sentido, entre el Programa y los proyectos de las copartes. Sobre todo, los equipos técnicos no tienen la costumbre de aplicar los criterios de la Teoría del Cambio y no aprovechan plenamente las ventajas que esta metodología ofrece. Lo que se percibe entre las copartes es que se trata de una estructura muy compleja, en la cual es fácil perderse. Su ventaja es que se trata de una estructura de referencia muy amplia y flexible, que permite incluir casi todo lo que las copartes proponen. Se la interpreta como un marco de referencia en el cual luego encajar sus propias líneas estratégicas.
- La Teoría del Cambio, tal como está diseñada en el documento de proyecto, no contempla explícitamente el análisis de los supuestos, que es uno de los elementos esenciales del proceso de construcción de una lógica de intervención centrada en esta herramienta. Los supuestos en algunos casos se incluyen en los puntos de aclaración de la Teoría del Cambio del documento de Programa. Pero al ser parte del razonamiento lógico de explicación resultan poco visibles, y esto complica el trabajo de revisión periódica de los mismos, en cuanto se los asume como inmodificables. A las copartes les cuesta salir de su línea de razonamiento. Esto ha resultado evidente durante la dinámica desarrollada en el Taller semestral de BD, donde ellos mismos han indicado que, al momento de criticar las posiciones de las demás copartes, no han encontrado elementos. Esto lleva a una visión estática y consecuencial de la lógica de intervención, cuando la Teoría del Cambio saca parte de su fuerza de la posibilidad de poner en duda las lógicas pre-establecidas y habituales.
- La ToC del Programa tampoco contempla un análisis de poder, que en una iniciativa como la que BD impulsa es clave, frente a un entorno complejo donde están en cuestión las libertades democráticas y los derechos de autodeterminación colectiva, que obligan a determinar qué es prioritario encarar. De hecho, dado que el Objetivo general implica acciones de defensa, protección y gestión, fortalecimiento y posicionamiento de alternativas (todas ellas cuestiones que suponen poder), un análisis de poder contribuiría a definir los niveles de marginalización y exclusión de los actores u organizaciones sociales con los que se trabaja. Y ayudaría también a definir qué estructuras opresivas (patriarcado, discriminación, adultocentrismo) limitan el posicionamiento de los derechos humanos como una cultura de relacionamiento. Este ejercicio, por último, facilitaría asimismo el ajuste de las estrategias de incidencia, en la medida que invita a pensar los niveles de poder en los que hay que trabajar niveles (global, nacional, local), los espacios de su ejercicio (espacios cerrados, abiertos, construidos en común) y sus formas (poderes ocultos, visibles invisibles).
- La actual formulación del Objetivo del Programa está constituida por la crisis de los Resultados 4, 5 y 6. No constituye un desarrollo ulterior de los cambios que se pretenden generar con el Programa.
- La formulación del objetivo y de los resultados es muy ambiciosa (especialmente si se toma en cuenta su relación con el análisis del contexto y el reconocimiento de las dificultades internas de funcionamiento del Programa) y hasta un poco genérica. No aterrizan claramente en los cambios que se quieren alcanzar concretamente en los 5 años de Proyecto.

- El actual diseño de la ToC parece responder más a una lógica de Proyecto que de Programa. O sea, se focaliza más en la consecución de resultados y objetivos que en la contribución a la construcción y consolidación de procesos. Con relación a este punto nos parece que podría ser de suma utilidad, tanto a nivel conceptual como gráfico o visual para repensar la ToC, el recurso al documento “Transiciones para salir del viejo desarrollo. Hay alternativas al extractivismo” de Eduardo Gudynas (como base para una posible visualización de la ToC, ver la página 13 del documento).
- Por el actual diseño de la ToC, su puesta en práctica para la consecución del objetivo obliga a una altísima interconexión funcional entre las copartes (o que una o más copartes abarquen con su trabajo toda la cadena de los resultados). Al no presentarse al momento ninguna de estas dos condiciones, el esquema de la ToC queda fragmentado y se pierde la visión sistémica que la misma ToC debería promover.
- Uno de los aspectos importantes del programa es el trabajo de incidencia política y social, tanto a nivel local como nacional, en particular en relación a los resultados R5 y R6. Por lo que se ha podido ver en líneas anteriores referidas a la incidencia, en su mayoría las copartes hacen incidencia en el marco de las plataformas, lo cual es una ventaja, porque permite sumar esfuerzos con otras realidades que no son parte del programa BD. Pero también ello conlleva que las estrategias de las plataformas y redes no necesariamente coinciden con lo planteado por el Programa.
- La flexibilidad de la ToC no es una desventaja; más bien, es un potencial de esta herramienta. Sobre todo en un contexto como el del Programa BD, donde a una importante diversidad de actores, contextos de intervención, estrategias y metodologías de acción se suman los aspectos relacionados a las acciones “de emergencia”, que responden a la necesidad de dar seguimiento a la coyuntura. Sin embargo, para que la ToC pueda brindar un efectivo aporte a la gestión del Programa, ésta debería ser actualizada periódicamente, para incorporar los elementos cambiantes que se enfrentan. Por lo que se ha podido averiguar, este ejercicio no se ha desarrollado en los últimos dos años. Allí entra el rol de la coordinación de BD, que con su trabajo logra mantener una coherencia de base en las diferentes líneas de trabajo. Más que este nivel de coherencia no va a ser posible, porque todas las copartes no comparten las mismas temáticas de interés y experticia.

Comunicación

- El Programa ha logrado buenos resultados en relación a la comunicación de las situaciones de defensa del territorio. Se ha logrado integrar los aportes de copartes y colectivos territoriales relacionados con megaproyectos. La colaboración de actores diversos ha permitido una mayor eficacia hacia la opinión pública, gracias a la combinación de la información directa, los testimonios y la contextualización sistémica. Además, ha facilitado la incorporación de nuevas visiones y soluciones innovadoras de comunicación. El programa ha apostado específicamente por un fortalecimiento de este tema de trabajo, señalado en la anterior evaluación como uno de los puntos sobre los cuales trabajar más intensamente. De hecho se nota que ha habido un esfuerzo en este sentido, y se ha logrado articular varias acciones sobre todo en las redes sociales. Otro paso que se ha dado para fortalecer el tema de comunicación es la inclusión de IRFA como coparte del Programa, institución que tiene en la comunicación social su principal eje de trabajo.

- El planteamiento de una estrategia de comunicación única para el programa resulta de difícil aplicación, y no solamente por la distancia y diferencias entre contextos de Tierras Altas y Chaco. El principal obstáculo para este tipo de acción está constituido por el hecho de que la interpretación y el uso de las copartes sobre la comunicación son muy diferentes y, en algunos puntos, no conciliables. En este sentido, también la comunicación por región puede resultar poco factible porque las copartes tienen agendas estratégicas diferentes y sus acciones de comunicación responden más a éstas que a una acción común e integrada con las demás copartes. En algunos casos, se dan coincidencias de intereses entre copartes, que llevan a la organización y desarrollo de acciones comunicacionales que convergen; sin embargo, no se puede hablar de estrategias comunes.
- El programa desarrolla tanto comunicación coyuntural (ligada a situaciones contingentes y en algunos casos a emergencias), como comunicación estructural (difusión de informaciones sobre el modelo extractivo, las estrategias de control social, etc.). En algunos casos las herramientas de estos dos tipos de comunicación tienden a coincidir, así como sus fines últimos. Pero posiblemente no los resultados de corto y mediano plazo y sus poblaciones meta (target). Es importante tener claros los dos ámbitos, organizar las acciones en base al tipo de comunicación, organizar las prioridades y las acciones prácticas que se desarrollan.
- El Programa trabaja tanto los ámbitos de la comunicación interna (hacia los grupos meta de las comunidades beneficiarias) como la comunicación externa (opinión pública). Se trata en realidad de dos acciones diferentes, y con diferentes objetivos, aunque en este caso también utilizan algunas herramientas comunes (radio, redes sociales, materiales impresos, etc.).
 - o La primera constituye una actividad de socialización crítica de información y conceptos, dirigidos a fortalecer las capacidades de defensa del territorio y consolidar las estructuras orgánicas de las organizaciones sociales de base. El Programa ha conseguido visibilizar varias de las campañas llegando a una cantidad de *followers* o de redirecciones de mensajes bastante relevante. Pero las organizaciones de base en muchos casos no sienten la necesidad de invertir tiempo y recursos en la comunicación dirigida a la incidencia social. Su interés prioritario es el relativo a la comunicación interna, o sea a la socialización de la información hacia sus bases. Se necesita consolidar los mecanismos de comunicación externa de las organizaciones en función de una mayor sostenibilidad de largo plazo de este aspecto clave, que en futuro asumirá cada vez más relevancia, en particular en relación a las acciones de defensa del territorio.
 - o La segunda es incidencia social, con el fin de generar una opinión favorable sobre temas específicos (campañas de defensa en contra de mega-proyecto y/o de los Recursos Naturales) y sobre el modelo de desarrollo. También ha contribuido a las acciones de formación hacia las comunidades de base. Pero aunque, como se dijo, la comunicación interna constituye un paso importante para la apropiación de conceptos y la consolidación de la estructura orgánica de las organizaciones, las herramientas tradicionales de comunicación interna de las organizaciones de base no son suficientes para responder al contexto que enfrentan actualmente. Se deben sumar capacidades para aprovechar de lo que ofrece la tecnología.
- El rol del equipo de comunicación del Programa no debería ser intentar unificar la comunicación, y tampoco hacer el trabajo de difusión para las copartes que no tienen oficinas de comunicación, sino que necesita relacionar las copartes, y sobre todo los actores aliados, sobre temas que podrían resultar de interés común. Y fortalecer las capacidades y herramientas de quienes no logran comunicar como esperan. Probablemente es más útil un

trabajo interno al Programa que hacia la opinión pública, en cuanto llegar a tener una comunicación orgánica y programática (cuando la mayoría de las otras actividades no se desarrolla de manera programática) no resulta muy viable, al momento. (Ver sección Recomendaciones para más detalle).

- El análisis de la línea de comunicación mostró que hay que trabajar en sensibilizar sobre la importancia de la comunicación externa y capacitar sobre los diferentes medios de comunicación, tanto a las organizaciones de base como a los colectivos de activistas. El riesgo es que las acciones de comunicación encaminadas se queden como un producto del Programa y no tengan la adecuada sostenibilidad social.
- Al momento no existe una estrategia, protocolo o planteamiento de cómo proceder en el caso de la aprobación de una Ley o de una política que conlleven amenazas para los derechos de las poblaciones vulnerables.
- La decisión de trabajar en estrategias de comunicación por cada resultado es muy adecuada, porque la comunicación en sí no es un resultado, sino que es un medio para alcanzar los diferentes resultados planteados en la estructura de la Teoría del Cambio del Programa.
- Por último, al referirnos a comunicación, es necesario vincular la misma también con otro componente poco trabajado desde el Programa, pero que se proyecta mejorar en 2019 y que tiene que ver con la gestión de conocimientos desde una línea programática más estratégica. Dado que la lógica del Programa impulsa el compartir el análisis de los impactos que se van logrando en conjunto, más que el análisis compartimentado de los resultados de cada Proyecto o Micro-proyecto, es importante ir identificando qué es lo que deja instalado el Programa, a partir de un ejercicio sostenido de la sistematización de los procesos desencadenados, empleando el formato que se quiera (digital, audiovisual, escrito, etc). Sistematizar es clave pues al procesar el conjunto de información contenido en memorias de talleres, de espacios de análisis de contexto, de monitoreo participativo y de los informes, se logra determinar aún más el norte del Programa, afianzarlo y validar sus estrategias y recursos. Y también es central, porque contribuye a ir consolidando lo avanzado, más aún si se considera que para 2019 se planea una serie de encuentros, -regionales, de mujeres, de intercambios temáticos- que se requiere registrar viendo cómo es posible rescatar de allí mensajes contundentes que puedan recuperarse desde la Comunicación y posicionarse en las campañas visibilizando el Programa como tal.

Micro-proyectos, acciones colectivas y aliados

- Los Micro Proyectos representan una línea de acción novedosa que tiene el gran valor de inyectar energías frescas al Programa interceptando intereses de grupos emergentes que de otra forma, por ser muy informales, pueden quedar aislados y hasta invisibilizados. Este tipo de enfoque es muy poco común en otras ONGs. Más allá de la ejecución de las actividades previstas en los Micro-proyectos, se trata de oportunidades de crecimiento para estos colectivos u organizaciones. Además, en muchos casos se generan fecundas relaciones informales de tutoría entre las copartes y estas organizaciones, que pueden entrenar competencias técnicas, gestionales y administrativas, y crear y consolidar relaciones y contactos. Este tipo de apoyo, en términos de fortalecimiento organizativo y de contenidos, es muy apreciado por las organizaciones de los Micro-proyectos. La colaboración entre algunos colectivos a cargo de los Micro-proyectos y las copartes permite realizar un fortalecimiento a estos grupos, tanto en términos de contenidos como de gestión, y que en

algunos casos podría llevar a que estas organizaciones se vuelvan copartes oficiales del Programa. Las organizaciones que reciben el financiamiento para micro-proyectos se encuentran muchas veces todavía en fase de estructuración. Pero tienen la ventaja de proponer formas diferentes de hacer las cosas o también desde otras lógicas que no den pie a la cooptación (como ocurre por ejemplo con el microproyecto con las mujeres urus, que ha servido para ir articulando y pensando alternativas colectivas de organización para la sobrevivencia, que requiere profundizarse, pero que ofrece a su vez posibilidades de innovación). Estas realidades pueden constituir una nueva modalidad organizativa de la sociedad civil, formas alternativas y/o complementarias a las estructuras orgánicas. Además, los micro-proyectos constituyen una oportunidad de generar con las organizaciones sociales una relación de confianza y colaboración con BD que va más allá de la acción específica. Es muy pertinente que el Programa apoye este tipo de organizaciones y de iniciativas.

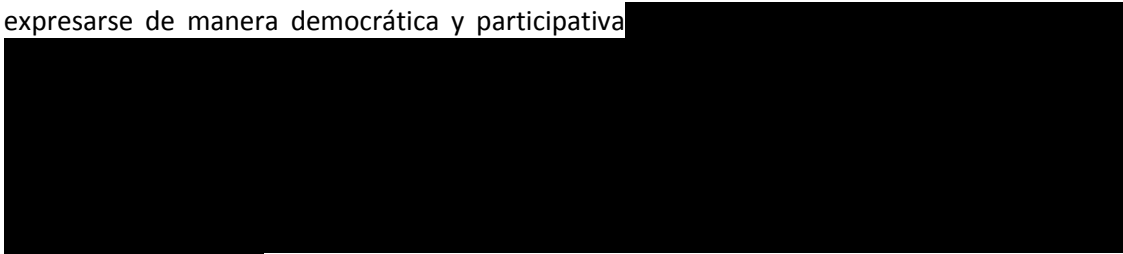
- La gran mayoría de los Micro-proyectos tiene una relación de colaboración con al menos una coparte. Pero no todas las copartes conocen los Micro-proyectos. Usualmente los conocen las copartes que integran el Comité de evaluación. O las copartes con las cuales ya tenían relacionamientos institucionales ante de la aprobación del Micro-proyecto. En la relación entre copartes y Micro Proyectos se reproducen, a veces acentuadas, las mismas dificultades puestas en evidencia para la relación entre copartes, como visiones estratégicas divergentes, roles no definidos, etc. Eso conlleva que su aporte al Programa resulte a menudo poco visible e incluso desconectado de la lógica general. Además, al momento no se ven relacionamientos entre Micro-proyectos, a menos que se trata de micro-proyectos de la misma instancia ejecutora. Resulta difícil lograr articular estas acciones puntuales. En fase de selección sería útil realizar consideraciones también sobre las posibles sinergias entre Micro-proyectos.
- Usualmente los micro-proyectos no tienen una proyección de sostenibilidad en el largo plazo. En el mejor de las hipótesis hay la idea de otro micro-proyecto. La capacidad de proyección de mediano-largo plazo de los Micro-proyectos es relativamente limitada, probablemente por un lado porque se trata de inversiones muy puntuales, que no permiten tener también una proyección más allá de la acción específica y, por otro lado, porque en la mayoría de los casos son implementados por organizaciones poco estructuradas, que evidencian debilidades de planificación y rendición de cuentas, y con baja sostenibilidad institucional. Sin embargo, es posible mejorar estos aspectos, a través de la realización de formaciones sobre elementos básicos de gestión de proyectos. Este apoyo, paralelo a la otorgación de los financiamientos, podría constituir un interesante aporte de fortalecimiento organizacional, y mejorar el desempeño técnico-administrativo de los micro-proyectos también en proyección futura y de sostenibilidad.
- La institucionalidad, el funcionamiento y la capacidad del Comité de evaluación de los Micro Proyectos para comunicar con los actores del Programa se han venido progresivamente debilitando, agregando un factor de dispersión a los ya mencionados.
- Es oportuno señalar que, a nuestro entender, todas las acciones realizadas en el marco de un Programa deberían ser colectivas. No en el sentido que todos participen en todo, sino que cada acción tenga una relación (directa o indirecta) con las otras y con el objetivo común.
- Las acciones colectivas implementadas por dos o más copartes representan en todo caso un importante espacio de articulación y complementariedad. Como demuestra en especial el caso del trabajo en registros de semillas.

- En muchos casos, sin embargo, la ejecución de una acción colectiva se percibe por las copartes más como una obligación (a veces hasta como algo forzado) o como una oportunidad de financiación adicional, que como un intento de construir un Programa. Posiblemente sea por esta razón que, en estos casos, la lógica de las acciones colectivas responde más a necesidades puntuales de los proyectos ejecutados por las copartes que a un diseño programático.
- Los aliados del Programa son actores que pueden cumplir un importante rol multiplicador y sinérgico. Pero no siempre los aliados tienen un conocimiento, aunque sea básico, de los alcances y funcionamiento del Programa. Este desconocimiento es, además, recíproco por las copartes: varias de ellas no saben por qué, cómo y cuándo un determinado aliado se ha sumado a la iniciativa. Esto merma notablemente las posibilidades de los aliados de contribuir activamente a las actividades y estrategias puestas en campo por el Programa.

3.2 Nivel de contenido y estrategia del Programa.

Resultado 1

- El Resultado 1 se centra, esencialmente, sobre la recuperación de niveles de empoderamiento de parte de las poblaciones meta, para volver a tener la posibilidad de expresarse de manera democrática y participativa




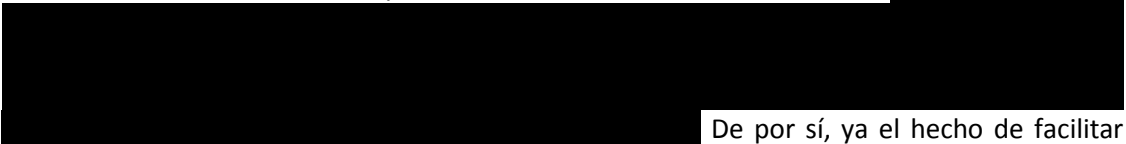
Uno de los supuestos iniciales de trabajo era que las organizaciones sociales constituirían la estructura a partir de la cual crear un debate sobre los modelos de desarrollo, aplicar criterios de gestión territorial y promover la incidencia política. Este supuesto resulta inaplicable, al momento. Frente a esta situación, algunas copartes han optado por apostar a un trabajo con las organizaciones de base, otras están buscando alternativas entre las que aparece, por ejemplo, el trabajo con activistas. En esta situación, el Programa debería promover un debate interno (en el marco de la reflexión sobre la ToC ya mencionado en la sección específica del párrafo 3.1) en función de una reflexión relativa a cuáles cambios reales se pueden lograr aplicando las dos diferentes opciones, o eventuales opciones alternativas y/o intermedias.

- En relación a la acción esperada de incidencia, el Programa debería analizar las estrategias y, por ende, los actores con quienes trabajar, que den mayores posibilidades de incidir sobre la estructura democrática y la toma de decisiones actuales. En este trabajo el rol de BD en la orientación a la problematización y a la definición de los términos del debate tiene una elevada importancia, sobre todo porque su enfoque incluye a jóvenes, mujeres e incluso a personas de la tercera edad, recuperando lo alternativo que proponen sus visiones, que colocan en el centro la idea de lo colectivo como camino para ir pensando la construcción de un desarrollo común, centrado en justicia social.
- El trabajo de reconstrucción de las organizaciones sociales a partir del fortalecimiento de las bases se está desarrollando con intensidad por parte del Programa. A partir de formaciones,

argumentaciones e investigaciones, se está logrando que algunos dirigentes se apropien de una reflexión profunda sobre el uso de los recursos naturales y productivos de su territorio. Esta reflexión se vincula con la cuestión de qué principios de organización se activan por los actores diversos para hacerlos la base de una movilización conjunta en la que el mercado no está por encima de la calidad de vida y de los derechos humanos. Este proceso enfrenta un riesgo constante de cooptación de los y las dirigentes formados, con la posibilidad de que haya que volver a empezar de cero. En este sentido, es un desafío clave la generación de liderazgos comprometidos y la gestión de las relaciones entre bases y dirigentes de base, y los altos niveles de las estructuras orgánicas (en muchos casos extremadamente politizados y poco disponibles al diálogo abierto).

- Además del trabajo con las organizaciones tradicionales, el Programa ha identificado y está desarrollando la posibilidad de organizaciones no tradicionales y alternativas. Realidades como las agrupaciones de activistas, los grupos de mujeres, etc. constituyen probablemente alternativas viables y complementarias de asociativismo y que sobre todo jóvenes y mujeres identifican para desarrollar acciones que las estructuras de las organizaciones sociales tradicionales, en muchos casos adulto-céntricas y machistas, no permiten. Hay un esfuerzo de buscar actorías y formas de organización emergentes. a través de los Microproyectos, con acciones puntuales, apoyo a colectivos, etc. Este trabajo podría ser profundizado, sobre todo en relación a los jóvenes, que son muy receptivos y podrían involucrarse más, para que con un apoyo adecuado puedan volverse activistas y empezar un trabajo de comunicación/difusión más intenso, a través de las redes sociales.
- En relación a este ámbito de trabajo, es importante que el Programa aclare cuál es el rol esperado de los activistas, también en función del desarrollo y aplicación de la herramienta de los Micro-proyectos (ver sección específica en el párrafo 3.1).

Resultado 2

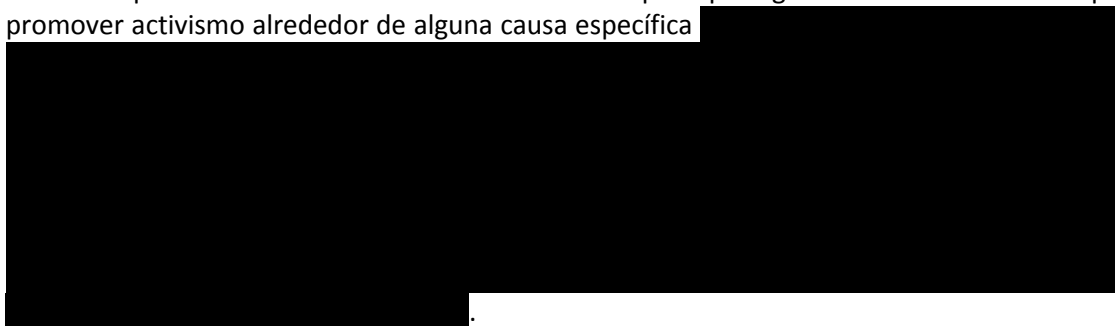
- El R2 constituye la continuación del R1 en términos de incidencia. El R1 va a promover la definición de parte de los actores protagónicos de los procesos y de qué agenda se va a posicionar; el R2 va a establecer el cómo hacerlo (generación de líneas de debate y argumentación críticas y con respaldo y generación de alianzas, etc.).
- Al momento, el trabajo en el ámbito del R2 se está focalizando en promover la participación de los actores sociales en plataformas de diferente naturaleza: 
 De por sí, ya el hecho de facilitar encuentros y diálogos es un resultado positivo.
- El R2 está promoviendo la instalación de las agendas de estas plataformas y espacios de diálogo, a partir del principio, imprescindible, de que la agenda la construyen las organizaciones que participan en los diálogos. Es evidente que, aunque no sea explicitado de esta manera, el R2 tiene la intención de promover agendas relacionadas con la lucha contra el extractivismo. Se nota el esfuerzo de las copartes de promover este tipo de reflexión en los espacios de diálogo. Pero pese a estos esfuerzos, en algunos casos los debates en los espacios en que se están promoviendo las agendas se vuelven muy generales, y existe el riesgo que resulten dispersas y no se logre capitalizar el trabajo en función del objetivo del Programa. En

otros casos, son muy puntuales y circunscritas al caso específico que se encara, y hay el riesgo de que se vuelvan muy operativas y poco “escalables”. Es importante que el Programa mantenga claridad en los fines últimos de las acciones del R2, sin limitar la libertad de decisión y de expresión de los actores con quien se trabaja.

- En el marco de la generación de acciones de exigibilidad hacia el Estado, resulta estratégico trabajar con colectivos amplios, para la generación de agendas compartidas que logren movilizar a grandes cantidades de personas y activistas. De ahí que sea clave, como ya se dijo en el párrafo 3.1., vincular la noción de incidencia social con la de incidencia política, donde las alianzas pueden darse y promoverse en la medida de que se influya en las percepciones de la sociedad en general sobre lo que trae aparejado el extractivismo, acercando la problemática al contexto urbano, y viendo en ello el rol clave de quienes se asumen como activistas, que asumen lo público como algo que va más allá del Estado y que incluye acciones emergentes que diversifican, tensionan el statu quo, innovan y dinamizan el debate político.
- Hay dificultades en pasar del nivel de comunicación al nivel de incidencia política. Por un lado por la sustancial impermeabilidad del gobierno central a las propuestas ajenas. Pero también porque las estrategias de incidencia no han sido desarrolladas y aplicadas plenamente en la acción de la mayoría de las copartes y porque la propia ToC no incluye un análisis de poder, clave para definir los marcos y las posibilidades de la Incidencia Política.

Resultado 3

- El R3 encara el delicado tema de la libertad de expresión y asociación, sin la cual resulta difícil lograr los demás Resultados (en particular el R1 y R2). Hasta el momento se ha trabajado en la preparación de informes sombra de la Sociedad civil y se han logrado algunas movilizaciones sobre causas específicas, pero no relacionadas a la defensa de estos derechos en sí. Es evidente que activar movilizaciones alrededor de principios generales es más difícil que promover activismo alrededor de alguna causa específica



- El tema de la libertad de expresión es problematizado y trabajado por una parte minoritaria de las copartes, y por parte de algunas de manera muy circunstancial y puntual. Esta situación puede responder a una elección estratégica, decidiendo de manera consensuada que solamente unas copartes especializadas se dediquen a esta actividad específica. Pero, de acuerdo a cuanto se ha mencionado arriba, el valor agregado de aglutinación y comunión de ideales del Programa es una herramienta importante en las acciones que se quieren perseguir en el marco de este resultado. Aquí hay que destacar que en un contexto complejo como el actual, recurrir a la autocensura no es una solución, sino un riesgo. La amenaza a la libre expresión será una constante, siendo clave seguir en la línea que BD propone de pensar más bien cómo seguir promoviendo el fortalecimiento institucional de las copartes en materia de autocuidado, respaldo mutuo y gestión de riesgos.

- En el marco de la estrategia de implementación de este resultado, tienen un rol importante captar la atención internacional como medio de exigibilidad de los derechos. Frente a un reducido respeto del estado de derecho de parte del gobierno, y dificultades en ver reconocidas algunas libertades por parte de las instancias nacionales que deberían tutelarlas, la Sociedad civil tiene que buscar alianzas y respaldos a nivel internacional. En este sentido, la participación del Programa, de sus copartes y de las organizaciones aliadas en la preparación de informes sombra de alcance internacional resulta una estrategia muy pertinente y oportuna. El desafío es seguir en esta acción y tratar de ampliar los sectores que participan en la preparación de los informes. Otro desafío es dar continuidad a las acciones de alcance internacional, explotando las diferentes herramientas que ofrece la normativa internacional, para evitar de qué los temas se debatan y visibilicen solamente en ocasión de la presentación de los informes. Pero no solamente recurriendo a los espacios de defensa de derechos de los Pueblos Indígenas Originario Campesinos, sino también aprovechando los foros e instancias de defensa de los derechos específicos de las mujeres, donde se puede hacer una fuerte incidencia para lograr visibilizar los impactos del extractivismo en su sobrevivencia y ejercicio de derechos fundamentales.
- Un elemento a tomar en cuenta en relación al R3 es que parece estar orientado no tanto a ejercer la libertad de expresión (en casos específicos), sino a crear las condiciones para que no se vulnere. Se trata por ende de un trabajo de carácter principalmente de articulación e incidencia. Aquí se renvía a la sección Concepción del Programa del párrafo 3.1.
- Si bien, como se ha mencionado en la sección correspondiente del párrafo 3.1, la comunicación es una línea de acción transversal a los 6 resultados, la misma tiene una fuerte vinculación sobre todo con el R3, que requiere de estrategias específicas para desarrollar las acciones de incidencia social que se esperan. En este ámbito, es importante que las estrategias de comunicación relacionadas a este tema hagan específica referencia a la estrategia de implementación del R3.

Resultado 4

- Sobre este resultado sería interesante realizar una reflexión en el marco de la lógica de intervención del Programa, para ver hasta qué punto se sobrepone con los resultados R3 y R5, para optimizar su formulación (ver sección sobre Teoría del Cambio del párrafo 3.1).
- Este resultado recoge las diferentes acciones de apoyo y acompañamiento que el Programa y sus copartes realizan en favor de casos específicos de defensa del territorio. Es evidente que cada caso es diferente y necesita diferentes acciones específicas, y que no hay casos más importantes que otros. En esta situación resulta difícil hacer una planificación de largo plazo en situaciones que van cambiando de manera repentina según el desarrollo de cada caso. En estas condiciones, es más pertinente tener un bosquejo de referencia de líneas de acción y dejar más libertad a las copartes de actuar según las necesidades que se presenten. Sin embargo, es importante evitar la dispersión de los casos a los cuales se da seguimiento. Esto permitiría tener un enfoque común de intervención y acciones más contundentes, en particular en relación a los aspectos de comunicación e incidencia, a nivel nacional e internacional.
- En Tierras Altas el tema que principalmente ha surgido está relacionado con la defensa de los recursos naturales (y en particular del agua) de la explotación y contaminación de parte de las

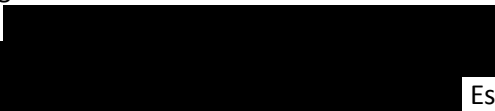
iniciativas mineras. Este tema también es de suma relevancia en el contexto de intervención, en tanto se refiere a un problema muy grave que viven muchas comunidades, en particular en relación a la minería. Y como esta actividad es vista por muchos como una actividad tradicional y que genera buenos recursos, la opinión pública usualmente la apoya. El trabajo en defensa de los recursos naturales frente a la contaminación minera es muy pertinente y está estrechamente ligado al tema del extractivismo. Sin embargo, muchas veces puede resultar frustrante, por los resultados limitados que se logran; en muchos casos se trata de compensaciones de un daño irreparable. Y las mismas compensaciones son muy difíciles de conseguir. El enfoque tal vez debería apuntar más a los aspectos de prevención.

- Algunas copartes están desarrollando un interesante trabajo en promover la definición de normas locales propias de las comunidades. Esta estrategia tiene mucha potencialidad, en cuanto apunta a desarrollar una herramienta importante y con potencialidad de constituirse en una defensa sólida en contra del extractivismo. Algunos juicios ya han validado la aplicación de la justicia comunitaria en el caso de resoluciones que expulsaban emprendimientos mineros o de explotación considerada inapropiada de parte de las comunidades. Estas medidas se pueden volver una poderosa arma de defensa de los territorios. El trabajo del Programa y de algunas copartes sobre este tema es todavía en fase inicial, focalizándose aquí también (como en el caso de las autonomías del R5) sobre todo en los aspectos formales. Las futuras fases de trabajo deberán apuntar a desarrollar una reflexión profunda sobre las estrategias de desarrollo local (más allá de la preparación formal de los PTDI) y a una apropiación de la misma de parte de la población, no solamente de las autoridades. Cabe señalar que el trabajo sobre Justicia indígena y normas locales es muy relacionado conceptualmente y operativamente con el trabajo en autonomías desarrollado con el R5.
- Además, es importante consolidar los conocimientos técnicos que permitan utilizar esta herramienta de defensa, en el caso de acciones de explotación de los Recursos naturales (de parte de actores externos pero también internos). En este sentido, es muy valorable, y debería ser potenciado, el trabajo de formación relativo a los derechos que las comunidades y las personas tienen en relación a su tierra y territorio.
- Uno de los riesgos identificados en el Programa es la debilitación del Estado de derecho, que afectaría la posibilidad de llegar a conseguir el R4. La estrategia de contingencia para enfrentar este riesgo se basa en el uso de instrumentos jurídicos para la tutela de los derechos. Pero en caso de debilitación del Estado de derecho estos instrumentos pierden de sentido como estrategia. De hecho no hay una estrategia para enfrentar este riesgo.

Resultado 5

- Las acciones de las copartes se insertan de manera adecuada en esta lucha entre presiones para la explotación de los recursos y la defensa del territorio. El camino identificado para defender el territorio es aquel de las autonomías indígenas, que efectivamente constituyen un arma importante, legalmente respaldada, para defender un territorio de intereses ajenos.
- En el camino para lograr las autonomías, pueden presentarse muchas trabas, legales y menos legales, a nivel de procedimiento para la consolidación de la autonomías (con burocracia, con comprar votos en los referéndum autonómicos, con desarticular las organizaciones promotoras, etc.) y de espacios de gestión en relación a las competencias específicas de las

autonomías sobre temas “de interés nacional”. El Programa debe analizar los diferentes riesgos que se enfrentan en este camino, y explorar todos los posibles caminos y alternativas para enfrentar estas trabas.

- Al momento, en el Programa no existe un Plan B a la opción de conseguir el reconocimiento de las AIOC. Esto parte del supuesto que, si se cumplen todos los requisitos administrativos, se va a alcanzar el reconocimiento formal de la autonomía. Considerando los varios ejemplos de trabas administrativas y burocráticas de parte del Estado, y de las acciones para sabotear los procesos autonómicos a nivel de referéndum de parte de actores con intereses opuestos a la autonomía, se trata de un supuesto con un alto nivel de riesgo, para el cual habría que considerar otras opciones.
- Un elemento a aprovechar para encarar las diferentes complicaciones que el actual contexto está proponiendo a los procesos autonómicos está relacionado con la posibilidad de intercambiar experiencias y reflexiones. Esto se hace por ejemplo en la Plataforma Chaco, pero no se hace entre poblaciones de Tierra Alta y del Chaco. Si bien los procesos son diferentes, la finalidad de las actividades relacionadas al R4 y al R5 es muy similar.
- El trabajo en autonomía está muy orientado a los aspectos procedimentales. Hay el riesgo que en la mayoría de los procesos esto prevalezca, y se substituya a una reflexión sobre el uso que se dará a la autonomía. O sea que la autonomía se vuelva el fin y no el medio para llegar a la gestión del territorio.
- Los actores de base del Chaco consideran como primera ventaja de la autonomía aquella de un acceso más directo a la repartición de los recursos generados por los hidrocarburos. Esto es comprensible, en primera instancia. Sin embargo estas consideraciones contienen una potencial incoherencia con el fin del Programa BD.  Es necesario focalizar en acciones que reduzcan este tipo de situaciones y trabajar para que, al momento de conseguir la autonomía, las organizaciones tengan clara su agenda en relación al extractivismo.
- En algunos contextos el proceso autonómico tiene que pasar todavía por la aceptación de parte de la población de esta solución. Esto depende de muchos factores, entre los cuales las injerencias del gobierno central y/o municipal, la diversidad de la población (no homogéneamente indígena, la socialización de conceptos e informaciones en las comunidades indígenas, etc). Un elemento importante en este proceso es la realización de espacios de diálogo con los actores no indígenas para identificar los intereses comunes, en el marco de la opción autonómica. Sin embargo este proceso de diálogo debería empezar solamente una vez que las organizaciones indígenas tengan claras sus expectativas y sus objetivos en relación a la gestión autonómica del territorio.
- Los procesos autonómicos ya completados están experimentando que los vínculos administrativos a la gestión administrativa de una AIOC es muy compleja y vincula mucho la posibilidad de toma de decisiones de las poblaciones locales. Las competencias estatales, prioritarias, pueden comprometer la posibilidad de ejercer la que las organizaciones de base denominan una “autonomía plena”. El supuesto que está a la base del apoyo a los procesos autonómicos es que una vez conseguido el reconocimiento del AIOC, la población local tendrá pleno control sobre el uso de los recursos naturales de su territorio. Sin embargo, existen una serie de normativas que establecen competencias estatales prioritarias, que posiblemente

lleguen a limitar sustancialmente la gestión territorial autonómica. Estos aspectos se están empezando a considerar, de parte de las organizaciones de base, pero no parece haber surgido una reflexión propositiva en relación a este aspecto. Falta una clara discusión sobre las potencialidades reales y las limitaciones que las autonomías enfrentan, en el contexto normativo y político actual.

- El grupo meta de los jóvenes es probablemente el anillo débil del trabajo realizado por el Programa de consolidación y apropiación de los procesos autonómicos. Muchos jóvenes, sobre todo los que viven los procesos de migración y doble residencia, no se ven representados por su cultura de origen, y por ende no les interesa la AIOC. Sin el apoyo de la mayoría de los jóvenes, los procesos autonómicos van a encontrar dificultad en lograr su aprobación formal. Pero sobre todo tienen el riesgo de perder de sentido en el largo plazo, si no son sustentados por el interés de los jóvenes. En clave de sostenibilidad social, el riesgo es que las autonomías sean gestionadas por personas cada vez más ancianas, sin un recambio generacional.

Resultado 6

- Las acciones de promoción de las experiencias productivas deben proporcionar todas las condiciones para que se vuelvan exitosas también a nivel económico. Caso contrario la experiencia no constituye una verdadera propuesta alternativa al modelo productivo dominante, que es el propósito del R6. Al momento las experiencias de generación de ingresos no resultan particularmente sostenibles, centrándose sobre todo en el autoconsumo.
- Las actividades en tema de producción son interpretadas, por los beneficiarios, más como una oportunidad de generar ingresos, o de seguridad alimentaria, que la construcción de una posible alternativa al modelo productivo actual. No parece que haya una percepción de las potencialidades que conllevan este tipo de opciones, aunque sí hay casos que se centran en promover la idea de que existe una posibilidad de sobrevivencia digna y sostenible en el área rural y con el manejo de la agricultura ecológica, desde la recuperación de técnicas ancestrales de manejo de agua, de preservación de cultivos y de mejora de suelo que permiten un proyecto de vida más autonómico, no condicionado por el consumo ni que necesariamente impulse a la migración.
- La efectividad del R6 en relación al logro de un Objetivo más amplio de lucha al extractivismo pasa por la demostración de que los modelos alternativos son viables no solamente para unos cuantos sino para grandes cantidades de personas. Así que las experiencias, para ser exitosas, deben demostrar no sólo su eficacia, sino también su escalabilidad a contextos más amplios. En la estructura lógica de la ToC del programa el elemento “Sistemas alternativos de producción fortalecidos...” no tiene elementos específicos que apoyen la parte de acceso a mercados y comercialización de los productos de los modelos alternativos. Y de hecho hay poco desarrollo de estos aspectos, por el momento. Se asume que los productos se vendan fácilmente, pero es una suposición muy fuerte.
- Un importante tema de trabajo del R6, desarrollado principalmente en Tierras Altas, está relacionado con la protección de las semillas nativas (en Tierras Altas sobre todo papa). Se trata de un tema que además explota adecuadamente las oportunidades de trabajo conjunto que ofrece el Programa, más allá de simples intercambios de experiencias. Este tema se considera relevante, en una fase histórica en la cual cada vez más la soberanía semillera (y

por ende alimentaria) se está sustrayendo de las manos de las comunidades, para pasar a entidades externas (por el momento estatales). Los productores defienden su derecho a producir a partir de su propia semilla, sin tener que comprar semilla desde afuera, como pasa en el caso de la semilla transgénica. Esta posibilidad se relaciona a un modelo de cultivo que no es aquello extractivo y explotador de la agro-industria, sino se relaciona a los métodos tradicionales de las comunidades. Sin embargo, la relación que existe entre el trabajo relacionado con el registro de semillas y el extractivismo no es tan directa, y los/as productores/as con los/as cuales se ha conversado no la identifican con facilidad.

- La estrategia de trabajar sobre temas específicos (monitoreo agua, semilla, etc.) puede resultar muy efectiva al momento de crear consenso y compromiso alrededor de la lucha al extractivismo, en cuanto permite plantear situaciones concretas alrededor de las cuales construir una conceptualización más amplia de las relaciones causales que llevan de las decisiones y políticas públicas a los problemas que las comunidades viven en carne propia. Encarar los temas de extractivismo a partir de temas “neutros” permite también mitigar el riesgo de rechazo y oposición a priori por posiciones políticas preconcebidas de parte de algunas autoridades. Un aspecto clave, necesario y muy delicado, es pasar del trabajo sobre los temas específicos a un trabajo de sensibilización sobre los conceptos relacionados con el extractivismo.
- De la misma manera, el enfoque que aplican algunas copartes de que la crítica al modelo extractivista debe partir de la relevación de los daños que conlleva para las personas, y de su experiencia directa es acertado. A partir de la experiencia vivida se va creando una conciencia sobre la problemática que pueda sobreponerse a las orientaciones político-partidarias que las comunidades reciben. Darse cuenta de que cierta política les afecta directamente es el primer paso. Sin embargo, va a ser más difícil crear una percepción de estos riesgos si las personas no son afectadas y tienen que ser involucradas por empatía o solidaridad. Allí el trabajo resulta de otra naturaleza y requiere una acción más articulada, que va más allá del tener datos fidedignos e información directa. Allí entra el aspecto comunicacional y de incidencia social.
- En el Programa se menciona el consumo sostenible como una temática de intervención, relevante al fin de promover un modelo de producción alternativa al extractivismo. Sin embargo, no se ha podido percibir este tema en el trabajo de ninguna de las copartes.

4. Respuesta a las preguntas de evaluación

En esta sección se responderá a las preguntas propuestas en los TdR de la evaluación. Para evitar duplicaciones con la anterior sección, no se entrará en lo específico de cada punto, sino que se hará referencia a cuanto se ha presentado en la sección anterior, puntualizando solamente algunos elementos que requieren de mayor aclaración o de un punto de vista diferente.

4.1 NIVEL 1:

¿Las estrategias implementadas en el marco del programa BD aportan de manera eficaz y sostenible al fortalecimiento, la articulación y renovación de la sociedad civil en las regiones Chaco y Tierras Altas?

1.1 ¿Los resultados priorizados y las estrategias implementadas en el programa BD son relevantes para el contexto actual de la sociedad civil a nivel nacional y regional? Responden a sus desafíos, necesidades principales?

Como se ha mostrado en el capítulo anterior, la Teoría del Cambio definida para el Programa resulta bastante amplia, abarcando muchos temas y permitiendo incluir en el marco del Programa varias líneas de acción de interés de las copartes.

Los resultados son en sí relevantes, en cuanto abarcan aspectos clave del contexto de intervención. El trabajo en relación al fortalecimiento de las organizaciones de base (R1), de creación de alianzas (R2), de defensa de la libertad de expresión (R3), de promoción de mecanismos de gestión del territorio, con enfoque a las autonomías (R5) y de promoción de alternativas al modelo extractivo dominante es seguramente relevante. Lo que se percibe es que el planteamiento de los Resultados aparece un poco sobrepuesto. Sin embargo, esta superposición no merma la relevancia de los temas planteados. Las políticas estatales están cada vez más compenetradas con un enfoque extractivista, con la intención de recuperar cuantos más recursos fiscales sea posible para sostener la estructura de un Estado cada vez más enorme. Estas políticas están, en muchos casos, en contraste con lo que está en la Constitución y en algunas leyes, y con lo que oficialmente el gobierno afirma. El Programa, con sus intervenciones, da una visión alternativa de los hechos como son presentados por el gobierno, y promueven un debate más democrático y plural.

A nivel regional, ambas intervenciones son muy relevantes, considerando el actual contexto de las dos zonas y del País. En el Chaco está claro que en este periodo el tema de la explotación de los recursos naturales con fines extractivos de corto plazo es fundamental. Las acciones de las copartes se insertan de manera adecuada en esta lucha entre presiones para la explotación de los recursos y la defensa del territorio. El camino identificado para defender el territorio es aquel de las autonomías indígenas; pero este camino puede enfrentar muchas dificultades, burocráticas, legales, prácticas, etc. El Programa debe analizar los diferentes riesgos que se enfrentan en este camino, y analizar todas las posibles alternativas para llegar al objetivo final. En Tierras Altas el tema que principalmente ha surgido está relacionado con la defensa de los recursos naturales y de la explotación y contaminación de parte de las iniciativas mineras. Este tema también es de suma relevancia en el contexto de intervención y está estrechamente ligado al tema del extractivismo. Sin embargo, muchas veces puede resultar frustrante, por los resultados limitados que se logran; en muchos casos se trata de compensaciones, de un daño irreparable. Y las mismas compensaciones son muy difíciles de conseguir. El enfoque tal vez debería apuntar mucho más a los aspectos de prevención.

Otro tema que ha surgido, principalmente en Tierras Altas está relacionado con la protección de las semillas nativas (en Tierras Altas sobre todo papa). Este tema también se considera relevante,

Sin embargo, la relación que existe entre el trabajo relacionado con el registro de semillas y el extractivismo no es tan directa, y los/as productores/as con los/as cuales se ha conversado no la identifican con facilidad.

1.2 ¿En qué medida las estrategias implementadas en el programa BD son **sostenibles** desde una perspectiva social, política y cultural, contribuyendo a relaciones de poder más igualitarias en la sociedad civil (por ejemplo entre hombres y mujeres, ONGs y organizaciones sociales, dirigentes y sus bases, etc)?

Las acciones promovidas por los proyectos del Programa BD son en general muy sostenibles. La metodología de trabajo de las copartes es siempre muy participativa y generan apropiación. Así que las líneas de acción son definidas a partir de las orientaciones y necesidades de los grupos meta con los cuales se trabaja. Además, siempre se nota un elevado protagonismo de las organizaciones de base, sobre todo en el marco de las acciones que conllevan la toma de decisiones. Lo cual garantiza la elevada sostenibilidad social y cultural que caracteriza las diferentes acciones del Programa.

[REDACTED] Son ejemplos de esto los temas de explotación de hidrocarburos, de las autonomías del Chaco, de la lucha contra la contaminación minera, de la soberanía semillera, etc. La situación cambia, en algunos casos, en relación a las autoridades locales (principalmente municipales). En estos espacios más focalizados, es posible desarrollar acciones de incidencia, sobre todo en relación a temas más “neutrales” (p.e. Registro de semillas). En estos ámbitos, la presión social de las bases logra generar espacios de colaboración, que permiten una mayor sostenibilidad política de las acciones. Pero sobre algunos temas, como las autonomías indígenas, la oposición se mantiene también a nivel local, porque estas dinámicas afectan intereses locales. De la misma forma, se da en el caso de la lucha a la explotación hidro-carburífera, que conlleva intereses demasiado grandes y la atención del gobierno se mantiene también en el nivel comunal.

En relación a los efectos del Programa sobre las dinámicas de poder, el trabajo se ha focalizado sobre todo en las relaciones de género. Sobre este tema se puede ver la sección específica, en el párrafo 3.1. En lo que se refiere al tema generacional, si bien las copartes están desarrollando acciones dirigidas a los y las jóvenes, al momento no se están encarando las relaciones entre jóvenes y el resto de la sociedad. Las entrevistas realizadas evidencian que sigue habiendo una fuerte marginalización hacia los y las jóvenes de parte de las autoridades comunitarias y de las organizaciones. En este sentido, el Programa no está cuestionando la visión adulto-céntrica que prevalece generalmente en las comunidades y que se vincula estrechamente con las estructuras de poder patriarcales, pese a que los y las jóvenes tienen interés por los temas del extractivismo y son proclives a dedicarse al activismo, sobre todo alrededor de causas específicas. El riesgo es que los jóvenes se vayan alejando cada vez más de las organizaciones matrices y que estas se queden vacías y sin recambio ni mucho sentido de su acción, en el largo plazo, y se las vea solamente como una herramienta funcional a acceder a puestos de poder político. Esto conlleva que el proyecto tiene que definir su estrategia en relación a los jóvenes: promover y facilitar su inclusión en las estructuras organizativas sociales tradicionales, trabajando sobre todo con la población adulta en función de que acepten más fácilmente nuevos líderes jóvenes, o fortaleciendo nuevas formas asociativas específica de los y las jóvenes, donde puedan desempeñar y desarrollar sus acciones de activismo según sus propias formas, visiones, propuestas de cambio y espacios. Esta última opción es tal vez la más viable, considerando la elevada rigidez de las organizaciones y de las comunidades hacia los jóvenes.

[REDACTED]. Un elemento clave del trabajo con las bases es promover la capacidad conceptualización y de defensa de argumentos, para impulsar un proceso de debate interno en el cual las bases tengan las herramientas para plantear de manera sólida posiciones alternativas a aquellas que vienen desde arriba.

1.3 A partir de un mapeo de sinergias, articulaciones y redes promovidas y apoyadas por el programa BD, el equipo evaluador analiza cómo estas influyen de manera eficaz en el fortalecimiento de la sociedad civil y una mayor articulación y visibilización de sus propuestas. ¿Qué condiciones favorables y dificultades se pueden identificar?

Algunas de las copartes también articulan su trabajo con movimientos y colectivos de activistas, sobre todo en relación a la implementación de micro-proyectos y/o de acciones de defensa del territorio [REDACTED]. Esta estrategia constituye un elemento importante del Programa, en cuanto apunta a construir alianzas entre sectores diversos, que no logran vincularse y crear sinergias fácilmente. [REDACTED]

[REDACTED] Se trata de oportunidades de intercambiar experiencias e informaciones pero no solo eso. También se logra, sobre algunas situaciones específicas, articular acciones conjuntas. Este enfoque parece pertinente, considerando el contexto, que requiere juntar energías y crear frentes compactos de lucha. Su eficacia entonces es proporcional a las posibilidades ofrecidas por el contexto. [REDACTED]

[REDACTED] El camino para llegar a posicionar propuestas conjuntas y lograr la aprobación de normativa favorable es todavía largo.

El trabajo de visibilización de propuestas se desarrolla en el marco del trabajo de comunicación. Los principales resultados se han logrado en relación a acciones de comunicación vinculadas a la defensa del territorio frente a amenazas concretas ligadas a proyectos extractivos. Para mayores detalles se puede revisar la sección sobre comunicación en el párrafo 3.1. [REDACTED]

[REDACTED] En este sentido, el relacionamiento con las nuevas tecnologías y la identificación de grupos meta de jóvenes y de opinión maker no institucionales, que funcionan de replicadores y difusores, es muy importante.

Nivel 2:

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del enfoque de programa de BD aplicado en Bolivia en términos de garantizar la relevancia, eficacia y sostenibilidad del fortalecimiento, la articulación y la renovación de la sociedad civil?

1.1. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del enfoque de programa de BD aplicado en Bolivia en términos de garantizar la relevancia del programa?

- Relevancia del programa en relación al contexto y a las estrategias de BD.

El trabajo de análisis del contexto resulta muy sólido y oportuno. La realización de análisis de contexto en diferentes niveles entre los socios se desarrolla por lo menos en 2 ocasiones al año (en los talleres semestrales entre copartes) y se consolida en otros espacios conjuntos que ocasionalmente surgen entre las copartes. Además, la mayoría de los socios desarrollan actividades específicas de análisis de contexto a nivel local. Los niveles de profundización y reflexión son muy elevados y constantemente actualizados, lo que permite contar con una visión compartida de la realidad y del contexto.

El Programa es coherente a varios niveles con las estrategias de BD. En primer lugar, se rescata una importante caracterización de respeto a las culturas locales y a las posiciones de las diferentes instancias de representación de la Sociedad civil y de las organizaciones sociales. En relación a la temática de la lucha contra el extractivismo, que caracteriza el compromiso social de BD tanto en Bolivia como en Bélgica y en otros Países, el Programa se enmarca en su conjunto en este eje de trabajo, aunque en el trabajo de algunas copartes resulta difícil reconocerlo explícitamente, quedando en algunos casos como referencia conceptual.

- Representación de los grupos meta en los espacios de análisis y toma de decisión dentro del programa.

Los espacios de debate del programa siempre son muy abiertos y diversificados, contando con la presencia de copartes, organizaciones de la sociedad civil que ejecutan micro-proyectos, aliados, y beneficiarios/as. Este tipo de estrategia es muy pertinente y enriquecedora.

Otro elemento que contribuye a la representación de los grupos meta adentro de las acciones promovidas por el Programa es constituido por la oportunidad abierta a todo tipo de organización de presentar micro-proyectos (ver sección específica en el párrafo 3.1). Esta oportunidad constituye un elemento de distinción de BD en relación a otras organizaciones y financiadores.

1.2. ¿Cómo valoran las copartes y los grupos meta el PMES colectivo? ¿Cómo se usa la Teoría de Cambio en ello? ¿Qué dificultades se encuentran?

Las copartes se encuentran bien con el PMES propuesto por BD, aunque algunos consideran un poco complejo el sistema de indicadores. Un elemento de complejidad está dado por la combinación de los indicadores de Programa con los indicadores de Proyecto de cada coparte. Hay cierta dificultad en transformar los datos generados con los indicadores en información sistematizada y en toma de decisiones de parte del Programa (o de las copartes). Esto porque, señalan varias copartes, no hay el tiempo para sentarse a reflexionar sobre los datos levantados.

En relación a la Teoría del Cambio en el PMEs, cabe mencionar que su uso es muy limitado y muy estático. La mayoría de las copartes no conoce y/o no aplica la metodología de la Teoría del Cambio. Al momento la Teoría del Cambio del Programa se la utiliza como un marco de referencia en el cual hacer encajar las diferentes acciones y los diferentes indicadores de cada coparte. Para mayores detalles ver la sección específica en el párrafo 3.1.

1.3. ¿De qué forma se relacionan agendas estratégicas y agendas coyunturales en el programa de BD? ¿Cuán flexible es el programa? ¿Cuán estratégico es?

El Programa aún un enfoque relacionado a problemáticas estructurales, y otro ligado a la respuesta a situaciones contingentes de violación (o potencial violación) de derechos. Se trata claramente de dos caras de la misma medalla y se complementan una a otra. Las situaciones coyunturales proporcionan a las acciones estructurales los ejemplos sobre los cuales consolidar los planteamientos y las demandas. Además, permiten sumar sostenedores a la lucha contra el extractivismo a partir de la cuenca de activistas de una específica temática. Por otro lado, los análisis estructurales proporcionan elementos de reflexión más amplios a las comunidades y la posibilidad de “atar cabos” en relación a las diferentes situaciones y políticas que enfrentan. En este sentido, las agendas estratégicas de corto y largo plazo se combinan bien. Donde hay complicaciones en la articulación es en el tema de comunicación, donde el riesgo es mezclar y sumar temas, en desmedro de la claridad de los mensajes y la efectividad de las acciones diseñadas.

El Programa es muy flexible, en el aspecto de la transición de los temas estructurales y coyunturales, así como en muchos otros. Esta es seguramente una de las características más apreciadas por las copartes, que encuentran mucha facilidad en contextualizar sus acciones en el marco del Programa. Allí es importante acoplar los aspectos de la flexibilidad con aquellos de efectividad de la acción, evitando que el valor de la diversidad se vuelva una dispersión excesiva.

II.2 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del enfoque de programa de BD en términos de garantizar la **sostenibilidad** del programa?

2.1 ¿Las prácticas y formas de trabajo en el programa de Broederlijk Delen permiten que diversos grupos tengan un mayor protagonismo en y apropiación del programa?

Los principales espacios de participación para actores diferentes de las copartes previstos en el Programa son los eventos semestrales y los Micro-proyectos. Los eventos semestrales son espacios con alta diversidad de actores, un momento importante de participación. En relación a los Micro-proyectos, se trata de una solución muy interesante, en función de la promoción de la participación e inclusión de realidades como las agrupaciones de activistas, los grupos de mujeres, etc. A tal propósito ver la sección específica en el párrafo 3.1.

En lo específico de las diferentes categorías de personas, el trabajo con mujeres tiene como fortaleza un posicionamiento del género como concepto que recupera su valor de análisis de lo relacional y que no se circunscribe a su definición como “cuestión exclusiva y de interés propio de las mujeres solamente”. En esa línea, el haber incluido debates sobre la justicia de género, ha supuesto mostrar cómo los fenómenos de exclusión, subordinación, dominio y marginación u opresión que las mujeres indígenas experimentan son elementos que limitan y obstaculizan la consolidación de la justicia social a la que aspiran los Pueblos Indígenas Originario Campesinos como colectividades compuestas por hombres y mujeres, menoscabando sus posibilidades de autonomía y ejercicio de decisiones. El trabajo instalado hasta el momento desde la formación en derechos y su nexos con el ejercicio de liderazgos muestra que las mujeres indígenas con las que se ha trabajado en procesos de empoderamiento están asumiendo un compromiso activo de réplica de sus aprendizajes y, por ello, pueden ser quienes den sostenibilidad al proceso de análisis sobre el nexos entre patriarcado y extractivismo, para evidenciar cómo este último favorece entornos de violencia y de reproducción de opresiones que hay que interpelar.

El trabajo con jóvenes se desarrolla positivamente, en particular en ámbito de sensibilización y creación de conocimiento (ver sección R1 en el párrafo 3.2). Sin embargo, no hay una estrategia de Proyecto sobre esta población específica, así como pasa por ejemplo con las mujeres. Las acciones son aisladas, y no hay una problematización de las dinámicas que afectan su participación en las acciones del Programa y, más en general, en las dinámicas que el Programa quiere promover.

Para el grupo meta de la tercera edad, sólo hay una línea específica de trabajo desde el proyecto semillas, donde quienes integran esta población específica y que son quienes no acuden a la migración como opción de vida, han asumido el rol protagónico de recuperar la memoria ancestral relativa al cultivo y a técnicas de producción agroecológicas, de cuidado del agua y de resguardo frente a las heladas. Estos colectivos promocionan a su vez el intercambio de semillas entre tierras altas y bajas para probar cómo contar con una diversificación de recursos para el autoconsumo que sean nutritivos y garanticen su sobrevivencia y han asumido la defensa de su producción frente a los intentos de certificación externa.

A nivel de cobertura de las diferentes organizaciones sociales, las copartes del programa cubren una gran cantidad de opciones, tanto de una orientación política como de otra. De esta forma, es posible recoger elementos de diversidad en el análisis del contexto que permite una comprensión cada vez mayor. Sin embargo, esta diversidad puede conllevar algún tipo de riesgos, en un contexto politizado como es el del año electoral y post-electoral (según los resultados de las mismas).

El Programa también cubre una variedad de pueblos indígenas, como los Urus, los Guaraní, los Quechua, los Guarayos y varios otros que muchas veces viven situaciones de marginalización dentro del contexto social y económico boliviano, que confluyen con la problemática interseccional que encaran las mujeres, dando cuenta de dobles o triples formas de discriminación y de formas de reproducción de la misma desde otras etnias.

Por todo lo anterior se puede afirmar que el Programa está logrando operativizar acciones caracterizadas por una elevada diversidad y cobertura de las poblaciones más vulnerables.

2.2 ¿El programa toma en cuenta y fortalece la sostenibilidad económica e institucional de las copartes y actores centrales, de las estrategias y procesos prioritarios? ¿De qué manera? ¿Qué papel cumple BD en ello? Ejemplos concretos.

Por lo visto, la participación en el Programa constituye para las copartes un importante elemento de su sostenibilidad económica. En esta fase histórica, en la cual los recursos de la cooperación internacional van sensiblemente mermando, pero por otro lado todavía las organizaciones no han desarrollado un modelo de sostenibilidad económica que vaya más allá de la cooperación internacional, muchas ONGs bolivianas enfrentan graves crisis financieras. Además, hay que tomar en cuenta las inminentes elecciones europeas de mayo 2019, que podrían conllevar cambios adicionales (probablemente no favorable). La sostenibilidad económica del Programa está al momento casi exclusivamente a cargo de BD, a no ser que se logre “vender” el paquete Programa a otras cooperaciones. Por los temas que se encaran, es difícil pensar a qué las acciones desarrolladas puedan generar suficientes recursos para cubrir sus costos, en el caso de que no hubiera el apoyo financiero de BD.

Por otro lado, la sostenibilidad institucional de las copartes y de su trabajo es muy elevada. Se trata de instituciones muy consolidadas, reconocidas en el territorio (pese a que en muchos casos se ven estigmatizadas y amedrentadas por el Gobierno). Esto garantiza que las acciones encaminadas no se quedarán a medias, sino que podrán contar con una continuidad de largo plazo.

En relación a los aliados y actores con quienes el Programa se relaciona (incluyendo las organizaciones de base), la situación es muy diversa, y hay que analizar acaso por caso. Por ejemplo, las organizaciones sociales resultan poco sostenibles, en este periodo histórico, frente a la fragmentación que sufren. Las organizaciones de activistas que ejecutan micro-proyectos están caracterizadas por una institucionalidad muy blanda, pero hay que mencionar que ese es su sello.

De la misma manera, la institucionalidad del Programa resulta liviana y poco formalizada, pero esto responde a una decisión estratégica de BD.

11.3 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del enfoque programático de BD en términos de garantizar la **eficacia** del programa?

3.1 ¿Qué mecanismos se aplican en el programa para monitorear el logro de los resultados planificados, y su calidad?

El monitoreo relativo a la eficacia del Programa es responsabilidad de BD. A fines de rendición de cuentas este trabajo se lleva a cabo sin mayores problemas. A fines de análisis del desempeño del Programa y de toma de decisiones en relación a la estrategia general de Programa, no siempre se logra desarrollar este tipo de análisis. Se trata de un trabajo complejo y largo, que requiere un conocimiento muy puntual de todas las actividades de todas las copartes, para llegar a interpretar y valorizar cuanto se realiza en los indicadores generales de Programa.

Para el monitoreo de los resultados logrados, cada coparte cuenta con sus sistemas internos de seguimiento y evaluación. Los micro-proyectos usualmente no tienen sistemas de monitoreo de resultados, al ser intervenciones muy puntuales, y al ser las entidades implementadoras en muchos casos informales.

3.2 ¿Qué valor agregado, potencial y retos tienen:

- la dinámica de (sub)programa regional en Tierras Altas y en el Chaco para las copartes? ¿Qué mecanismos de articulación han tenido mejor/menor resultado y por qué? En qué se diferencian ambos programas regionales y por qué?

Todas las copartes y algunas personas involucradas en Micro-proyectos han señalado que la articulación del Programa en 2 sub-programas regionales constituye un gran valor agregado, en cuanto permite tener una mayor amplitud de elementos para la reflexión y el análisis. Sin embargo, la presencia en 2 zonas se aprovecha de manera limitada, en relación a las potencialidades que conlleva no tanto a nivel de desarrollo de acciones de las copartes sino a nivel de Programa. Las acciones de las copartes muestran un relevante nivel de coordinación en su zona, como el caso de la Plataforma Chaco en relación al tema de autonomías, pero no tanto entre las dos zonas.

El éxito del trabajo con semilla (ver detalle en la sección 6 del párrafo 3.2) se debe probablemente a que se trata de una actividad fácilmente adaptable en diferentes contextos. Se puede trabajar con diferentes semillas y no depende de las condiciones climáticas o geográficas. También se debe a que, si bien esta actividad conlleva aspectos ideológicos importantes, relacionados con la soberanía semillera, y por ende con la soberanía alimentaria, se trata de una actividad fácilmente conceptualizable y comprensible para productores agrícolas que pueden apropiarse de estos aspectos de soberanía a partir de su propia vivencia.

Los programas regionales se diferencian por el contexto, pero también porque las prioridades, las trayectorias de trabajo y las líneas de acción de las copartes son diferentes, y difícilmente va a ser posible llegar a tener temáticas de trabajo totalmente coincidentes entre las dos zonas. Otro elemento que diferencia el trabajo en el Chaco de aquello de Tierras Altas es la relevancia que se da a las temáticas coyunturales de defensa del territorio en tierras bajas, debido a la mayor presión que se da en estas áreas al tema de los hidrocarburos desde lo nacional. Otro aspecto es el relacionado con el tema comunicación. En el Chaco hay un nivel de desarrollo y de continuidad del trabajo en el tema de comunicación muy superior al de Tierras Altas. Por diferentes razones, pero también por la presencia de un programa de comunicación específico de BD dedicado al Chaco. En Tierras Altas el trabajo se concentra en una campaña al año de duración de un mes, que tiene buen resultado y potencialidades, pero que es limitada por su alcance; se podría tratar de

mantener la metodología, pero tratando de ampliar la cobertura temporal, o aumentar el número de campañas.

- las sinergias y articulaciones entre ambos programas regionales?

Por lo que se ha podido ver, las oportunidades de sinergias y articulación entre el trabajo en Chaco y en Tierras Altas son pocas y puntuales. Se concentran principalmente en el tema de semilla, a partir de un grupo de trabajo constituido por CENDA, PROBIOMA, Jaraña y ANAPA. Este grupo de trabajo ha permitido realizar intercambios y compartir formatos de registro, creando sinergias a partir de las experiencias y lecciones aprendidas de quién había empezado antes.

En realidad, existen otros elementos de posible articulación que podrían ser aprovechados, y que al momento no se aprovechan plenamente. Un ejemplo es el constituido por el trabajo en temas de autonomías, o en general de gestión del territorio. Estas oportunidades son aprovechadas sobre todo por las copartes nacionales, que al trabajar en diferentes territorios logran recuperar elementos útiles para su reflexión. Esta distancia depende también del hecho de que las copartes trabajan, en varios casos, líneas de acción diferentes, aunque siempre en el marco de la estructura del Programa. Tal vez una mayor concentración de las temáticas podría facilitar la definición de estrategias conjuntas, más allá de esporádicas ocasiones de colaboración.

- ¿Cuál es el rol y el valor añadido de las copartes nacionales en los programas regionales? Y viceversa? ¿Qué limitaciones se encuentran?

Las copartes nacionales pueden dar un valor agregado en términos de proponer reflexión e información sobre las dinámicas estructurales que involucran a la región, al País y a los territorios específicos. Por esta razón, varias copartes las invitan a participar en eventos organizados en el marco de sus proyectos. Esta colaboración constituye seguramente un valor agregado del Programa en cuanto permite profundizar algunos temas que las copartes no manejan de manera específica, creando complementariedad entre las organizaciones. El riesgo que hay que cuidar es que estas intervenciones sean muy puntuales y no tengan la fuerza de llegar a generar impactos consolidados.

Por otro lado, las copartes del nivel nacional tienen la oportunidad de relacionarse y conocer los casos específicos de los diferentes territorios donde trabajan las demás copartes. De esta manera pueden recuperar información y elementos de reflexión valiosos para construir o corroborar sus análisis de contexto, y contar con ejemplos concretos y directos de situaciones que demuestran los hallazgos y los escenarios que van construyendo, fortaleciendo su trabajo.

- la interacción entre los programas en países andinos de BD?

La interacción entre los Programas de diferentes Países se basa en la identificación de espacios de debate e intercambio de informaciones y experiencias, organizados a partir de las propuestas específicas de los/as representantes País de BD. Los intercambios son pertinentes, pero no responden a una lógica de programa trinacional, que de hecho no existe. No queda claro si la planificación de estos eventos responde a una intencionalidad específica relativa a objetivos consensuados entre las oficinas País de BD y con la sede, y si ésta se refleja en algunos elementos específicos de las Teorías del Cambio de los diferentes programas nacionales.

II.4 ¿Qué capacidades, debilidades y vacíos se identifican en los equipos de BD y sus copartes, para garantizar la relevancia, sostenibilidad y eficacia de las estrategias e intervenciones del programa?

La primera percepción es que el personal de la oficina nacional de BD es muy escueto. Gestionar todo el enorme trabajo de hilar un sentido común a las acciones de las copartes, promover la interacción, revisar los avances técnicos, velar por la no sobre-posición de acciones, promover las

sinergias, gestionar las relaciones con las copartes, las entidades de los micro-proyectos, de las organizaciones de base y los aliados, y gestionar las acciones que recaen directamente en la responsabilidad de BD constituye un trabajo enorme, para una única persona. Probablemente una persona de apoyo podría permitir una acción más eficaz, pensando su apoyo desde el recurso a consultorías o al voluntariado.

La elevada carga de trabajo aparece también en varias copartes. Esto se debe a que en muchos casos las actividades son muchas, el trabajo de campo es muy demandante (en términos de tiempo y energías) y las urgencias se presentan de manera seguida. Es cierto que, por lo general, el personal que trabaja en las copartes tiene también un alto nivel de compromiso ideológico y moral. Pero trabajar siempre bajo presión tiende a mermar la eficacia del trabajo, y aumenta el riesgo de renuncias (que conllevan pérdidas de conocimiento, de relaciones, de tiempo para formar el nuevo personal, etc.). Además, esto no permite desarrollar el trabajo de sistematización de la información y reflexión sobre el sentido, la relevancia y la sostenibilidad de las acciones que se desarrollan.

En relación a las capacidades, unas debilidades se han identificado en relación a la Teoría del Cambio, como metodología de gestión y como lógica de intervención del Programa de BD. Fortalecer las competencias de las copartes sobre la Teoría del Cambio permitirá un manejo más eficaz de esta herramienta y que no se trate solamente de una referencia general al momento de llenar los informes. Otro aspecto que siempre hay que tomar en cuenta es el relacionado con la actualización del personal. El trabajo del Programa y de las copartes requiere altos niveles de especialización y mantenerse actualizados es un aspecto que puede incidir de manera relevante en la eficacia de su acción.

5. Recomendaciones

5.1 Recomendaciones para el Programa

- Definir una forma clara y compartida del Programa
Como ya se ha mencionado, el Programa en tanto espacio de valor agregado avanza hoy con cierto grado de inercia. Coexisten, no explicitadas, visiones sobre sus formas diferentes y, en algunos casos, divergentes entre BD, las copartes y los otros actores. Consideramos muy oportuno iniciar un proceso de reflexión interna con el fin de llegar a determinar un mínimo común denominador formal programático pensado con relación al contexto externo, a las fuerzas y debilidades de cada coparte, a su interés y disponibilidad para introducir nuevas formas de gestión. Independientemente de los resultados de este proceso, el mismo puede facilitar la construcción y gestión de Programa y puede representar una sólida base con vista a su posible continuidad después de 2021.
- Revisar la ToC para simplificarla, evitar sobre-posiciones, hacerla más realística, incluir un análisis de supuestos y poderes.
De la misma forma, independientemente de los resultados del proceso de reflexión sobre el Programa, consideramos necesario una profunda revisión del diseño de la ToC. Más allá del hecho que la ToC no puede ser pensada sin tomar en cuenta la idea de Programa que tienen sus protagonistas, el diseño actual requiere ser simplificado para evitar sobre-posiciones, para contar con mayor claridad conceptual sobre los resultados, para reflejar una lógica procesual más que determinar de forma específica un objetivo y los mismos resultados, para volverla más coherente con el análisis del contexto que los actores del Programa realizan y actualizan de forma eficiente. La verificación periódica y compartida de los supuestos y de las relaciones de poder es otro elemento esencial de toda ToC que en el marco del Programa se ha ido algo descuidando. Sin embargo, representa un momento fundamental en la medida que puede constituir el punto de conexión entre reflexión sobre la ToC y reflexión sobre la forma del Programa. Una ToC más simple y realista permitiría también crear un set de indicadores más funcionales y más cercanos al trabajo de las copartes, que puedan ser de mayor utilidad en la fase de Monitoreo, Evaluación y Sistematización.
- Reforzar las capacidades de las copartes para un uso óptimo de la ToC.
Aunque guste o no, es muy probable que la ToC se convierta en el corto y mediano plazo en la más común de las herramientas de gestión de los proyectos de cooperación internacional. Por esta razón, sumada por un lado a la necesidad primordial de una mayor apropiación de todos los actores del Programa para mejorar su eficacia y, por otro, a la ya mencionada urgencia de reflexión crítica sobre el actual diseño de la ToC, consideramos conveniente pensar en un proceso interno de fortalecimiento sobre esta modalidad de gestión (que puede ir a la par con su uso contextual). También prever mecanismos de formación interna periódica, para reducir el impacto del recambio de personal en los equipos de las copartes, e incluir las organizaciones que ejecutan micro-proyectos o los aliados, como medida de fortalecimiento organizacional.
- Construir espacios de coordinación estratégica y operativa del Programa
La necesidad de contar con un espacio de coordinación estratégica y operativa del Programa es otro factor que surgió con fuerza a lo largo de la evaluación. Queda claro que una idea de

este espacio no puede estar desvinculado de la idea misma de Programa que tienen sus actores e incluso de la ToC. BD apostó, de forma valiente, por una idea de coordinación muy horizontal y bastante informal, que es muy apreciada por las copartes. Parece, sin embargo, que la complejidad del Programa y la necesidad de coordinación a diferentes niveles han desbordado esta modalidad de gestión y que se requieren nuevas formas de coordinación. Repetimos, es difícil en este momento imaginar cuáles sin que exista una visión compartida de Programa. Sin embargo, podemos identificar el uso de relativamente nuevos instrumentos digitales (para el manejo de la información, para la colaboración entre diferentes grupos de trabajo, para la programación y la calendarización, para el *task management*) como una opción que se adapta a todo tipo de forma de Programa. Otra opción (no alternativa) es la definición de espacios específicos de coordinación, con propósitos muy definidos, más allá de los encuentros periódicos semestrales (que además tienen otro propósito, más de vinculación y articulación). También es oportuno fortalecer los mecanismos de colaboración no planificada, fomentando el diálogo y la interacción entre copartes y otros actores, pero siempre claramente en el marco conceptual del Programa. Este tipo de interacciones son muy útiles para enfrentar un escenario muy diverso y cambiante, valorizando la riqueza y capacidad de los actores involucrados en el Programa. Fomentar encuentros no planificados puede llevar a que las personas mantengan conversaciones que no esperaban tener, generando un nuevo tipo de pensamiento e ideas frescas.

- Trabajar en temas de gestión de conflictos internos.
Muy relacionada al punto anterior (pero esta vez desvinculada de una idea de Programa; al contrario, cuanto menos clara y compartida sea la idea de Programa tanto más urgente), ha surgido en la evaluación la necesidad de las copartes de contar con espacios no informales de manejo y resolución de conflictos internos. Por ser un Programa amplio, con muchos actores, y en un contexto socio-político complejo y no privado de obstáculos y “trampas” (el gobierno trata de separar a las ONGs), la gestión de conflictos resulta un elemento clave hacia la promoción del trabajo conjunto y la colaboración entre diferentes actores con quien se trabaja. En este tema BD juega un rol clave y se sugiere que el/la representante País tenga una elevada capacidad en este sentido (en caso, complementar con un curso específico).
- Focalizar líneas de acción y actividades alrededor del eje extractivista.
Si la lucha contra el extractivismo y la búsqueda de alternativas a este modelo se mantienen como objetivos principales y ejes articuladores de las acciones del Programa (según lo que salga de la revisión de la ToC mencionada arriba), consideramos conveniente encontrar formas de focalizar el trabajo alrededor de aquellos. Esta focalización puede ser orientada de diferentes formas: por casos geográficos, por tipología de recursos naturales (agua, minerales, productos de la agroindustria, hidrocarburos) por etapas de la cadena extractiva, por formas de opresión y vulneración de derechos que genera. También es posible imaginar una combinación de algunas de estas variables. De esta manera se podría tener una acción más focalizada y, por ende, una mayor capacidad de concentrar y sumar esfuerzos, con posibles incrementos de la eficacia. De paso, dicha focalización podría facilitar la distribución de roles y tareas entre las copartes y los otros actores del Programa. Y un sustancial incremento a nivel de impacto evitando dispersiones y esfuerzos divergentes.
- Fortalecer las acciones colectivas en función del Programa.

Las acciones colectivas representan una línea de intervención importante del Programa. Consideramos necesario fortalecerlas (tanto cualitativamente como cuantitativamente, o sea financieramente) y volverlas objeto de un sistemático trabajo de monitoreo como ejercicio programático permanente, más allá de las formas que el Programa pueda adquirir en el futuro. La definición de estas acciones debería surgir no tanto en función de las acciones de las copartes y de sus estrategias, bajo el criterio de conformidad con las líneas del Programa (“en el marco del Programa”), sino estratégicamente pensadas con fines específicos dirigidos a generar cambios funcionales al logro de los resultados y/u objetivo del Programa (“en función del Programa”), tratando de pensar en los valores agregados de contar con diferentes copartes.

- Focalizar el trabajo de comunicación del Programa en campañas específicas más que abarcar muchos temas.

La comunicación se relaciona a casi todos los ámbitos del programa, y puede tener varios objetivos: sensibilización a los futuros o actuales beneficiarios, socialización de información entre los grupos meta, coordinación operativa entre actores, creación de opinión pública favorable, apoyo a las actividades de incidencia política y social, promoción de activismo, construcción de redes y alianzas internacionales, etc. Además, el Programa abarca una gran cantidad de temáticas y de casos específicos (ver comentarios sobre R4). El riesgo es que las acciones de comunicación tiendan a dispersarse y sobre-ponerse entre sí. Además, existe el riesgo concreto que no todas las copartes y las organizaciones involucradas se dediquen con la misma intensidad a las diferentes acciones. Por esta razón, una recomendación que se hace es que se prioricen algunos temas donde focalizar la comunicación, en la misma línea de cuanto sugerido dos recomendaciones más arriba.

- Mantener clara la diferencia conceptual y operativa entre comunicación interna y externa; y entre comunicación estructural y coyuntural

Es importante mantener claridad en los diferentes ámbitos en los cuales se desarrolla la comunicación. Como ya se ha mencionado, debido a la complejidad y amplitud del Programa, el riesgo es confundir y mezclar acciones y sobre todo finalidades de las diferentes copartes y sobrecargar a las personas con demasiada información (que constituye uno de los peligros de internet, actualmente) o información que no necesitan o no pueden procesar. Una reflexión entre las personas responsables de las actividades de comunicación del Programa y de las copartes podría ayudar a enfocar y optimizar el trabajo de comunicación, sobre todo a nivel de eficiencia e impacto.

- Rol del equipo de comunicación del Programa.

El actual equipo de comunicación del Programa se dedica a muchas actividades específicas, y en varios casos substituye o complementa el trabajo de comunicación de las copartes, en el intento de llegar a una comunicación común y totalmente integrada del Programa. Esto resulta un trabajo muy fuerte, que en muchos casos sobrepasa las posibilidades del actual grupo de trabajo (que además ahora se va a reducir a una persona). Para optimizar los recursos sería pertinente enfocar el rol de este equipo en la coordinación de las acciones de las copartes, de los micro-proyectos y de los aliados, siempre, en el sentido mencionado antes, de priorizar algunos elementos y evitar la dispersión de acciones. Además, BD podría promover la

generación y acompañar la aplicación de unas pautas de trabajo en comunicación, como referencia operativa y práctica, y de orientación general de los principios de trabajo en este ámbito.

- Consolidar el trabajo de sistematización colectiva de la información en función de la toma de decisiones estratégicas del Programa.

Se trata de un trabajo que actualmente se realiza, pero de forma no sistemática. Sobra decir que el volumen de información que el Programa utiliza y genera requiere de competencias y tiempos específicos. Tanto con el objetivo de optimizar el esfuerzo de incidencia y comunicación hacia fuera como con el fin de proporcionar a cada coparte información actualizada y personalizada. El elemento del aprendizaje es una fase clave del trabajo con la ToC. La sistematización y socialización interna de la información es un elemento necesario (pero no suficiente) para proceder a generar lecciones aprendidas y aplicarlas en la toma de decisiones estratégicas y en la planificación de las acciones de las copartes y colectivas. Para abrir la línea de sistematización del Programa con el fin de ir consolidando lo avanzado y de tener un documento referencial de todo ello, basados sobre indicadores más relacionados con el trabajo de las copartes, se recomienda contratar una consultoría específica (o más de una) y así evitar sobrecargar a la representante de BD con este trabajo.

- Reflexionar más alrededor de la inclusión de actorías y roles estratégicos de jóvenes y grupos emergentes de la sociedad civil.

Es un punto clave porque tiene que ver con el R1., que es fundamental. Como ya señalado, el Programa ha hecho un esfuerzo remarcable a la hora de reflexionar e introducir nuevas prácticas para la incorporación de actores emergentes de la sociedad civil. Es oportuno seguir este proceso y, en lo posible, fortalecerlo (y también explicitarlo más entre copartes) moviéndose de forma flexible a lo largo de los ejes generacional, campo-ciudad, local-nacional- internacional. En particular, el trabajo con los y las jóvenes tiene una fuerte relación con los aspectos de sostenibilidad de las diferentes líneas de acción del Programa. Respecto al R1, en relación a las perspectivas de fortalecimiento de las organizaciones de la Sociedad civil, y a los R4 y R5 en relación a la gestión del territorio (los jóvenes ¿se reconocen en los modelos de desarrollo locales esbozados por las actuales autoridades?).

- Profundizar en el aporte que un enfoque interseccional genera para lograr una mejor comprensión de la problemática del extractivismo.

El trabajo con las mujeres indígenas y campesinas supone tener presente la multidimensionalidad y heterogeneidad de sus opresiones. De ahí que, más que un enfoque de género clásico, sea necesaria una mirada que permita a las mujeres como interlocutoras reflexionar sobre la intersección de las múltiples opresiones que encaran, analizando su situación como resultado de distintas dinámicas, no sólo de género y étnico-raciales, sino también de cultura y de clase. En esta línea, al encarar el modo en que género, raza y clase operan simultáneamente, se evidencia que no puede hablarse de desigualdad de género sin hacer referencia a otros marcadores de diferencia y desigualdad, lo que va generando solidaridades entre colectivos que han vivido alguna de estas formas de opresión o todas ellas. A nivel conceptual, por tanto, es importante reflexionar la justicia social desde su comprensión como el proceso justamente inverso a la opresión, que tiene una diversidad de intensidades, según implique explotación económica, marginación, carencia de poder, violencia y establecimiento de estereotipos, que en tanto fuentes de poder, recurren a la difusión de

ideas, criterios y sentencias para justificar como válido un modelo extractivo que se considera homónimo de desarrollo, y que justifica o ignora los efectos desestructurantes, de deshumanización, aislamiento y despojo que produce.

- El trabajo en Monitoreo ambiental representa uno de los puntos altos del Programa. El personal de las copartes y los técnicos formados en las organizaciones de base realizan un trabajo encomiable en circunstancias casi siempre muy adversas por la dificultad en conseguir resultados tangibles (y por la oposición tanto del sector privado como de las autoridades estatales). Por esta razón, y en lo posible sin dejar de hacer lo que está haciendo, es aconsejable fomentar un enfoque de Monitoreo ambiental centrado en la prevención.
- Formación técnica. La formación del personal técnico de las copartes es otro elemento que nos parece importante recomendar. Identificar temas de interés común y cultivarlos de forma colectiva no solo puede incrementar las capacidades operativas de las copartes, sino que puede impulsar el proceso programático. Además, usualmente las oportunidades de formación constituyen un incentivo al personal de mantenerse en una institución que trata de valorizarlos, reduciendo la rotación muy frecuente del personal.
- Mecanismos de selección de Micro-proyectos. Los Micro-proyectos son una opción importante de valor agregado al Programa, por los aportes específicos de las acciones financiadas pero también porque constituyen una herramienta de fortalecimiento de agrupaciones y organizaciones de la Sociedad civil no estructuradas. En este sentido, al aplicar esta herramienta, se contribuye al conseguimiento del R1. Para que esta herramienta pueda desplegar a pleno sus potencialidades el primer elemento es que los criterios de asignación sean transparentes, claros y compartidos. Luego, para fortalecer el efecto en relación al R1 mencionado, es clave que los financiamientos se dirijan a aquellos actores que se hayan identificado como prioritarios en el marco de la reflexión sobre las organizaciones a fortalecer en el marco de ese resultado, mencionada en la sección del R1 del párrafo 3.2. También es útil, al momento de realizar el proceso de selección, pensar en la posibilidad de integración y sinergia no solamente con una coparte, sino también con otras copartes y entre Micro-proyectos.
- Identificación de eventuales alternativas a los procesos de autonomía. El trabajo en tema de autonomías se enfrenta a un contexto particularmente adverso, de un punto de vista político. Es evidente que el actual gobierno, pese a su discurso y declaraciones, no quiere promover las autonomías, y que más bien tiene una tendencia a la centralización y a la burocratización de la gestión pública (esto por diferentes motivos). En este contexto, es importante analizar los escenarios para analizar la posibilidad de identificar posibles opciones alternativas a la formalización de la autonomía, que lleven a los mismos resultados en términos de posibilidad y capacidad de gestión del territorio de parte de los pueblos indígenas. En este sentido, es muy relevante que la acción del Programa y de sus copartes se focalice no solamente sobre los aspectos procedimentales para conseguir la autonomía, sino que sea acompañado por una reflexión profunda sobre el sentido y los fines de la autonomía, recordando que esta es un medio y no un fin. En este sentido, involucrar las experiencias de

autonomía ya consolidadas (como el caso de Charagua) puede aportar elementos de reflexión y de problematización en beneficio de las experiencias que se encuentran todavía en proceso.

- Mayor conceptualización de la relación entre acciones de modelo alternativo y extractivismo.

El R6 tiene su razón de ser en el Programa en la idea que, a partir de experiencias exitosas de alternativas al modelo extractivo, se pueda generar una acción de incidencia dirigida a cuestionar el modelo económico prevalente actual. Al momento la acción de las copartes está promoviendo experiencias alternativas de diferente naturaleza, y con diferentes grupos meta, la mayoría de las cuales todavía tienen que afirmarse como experiencias exitosas. En muchos casos los grupos meta perciben estas acciones como oportunidades de mejora en sus condiciones económicas, lo cual es muy valorable, pero no todavía como una alternativa al modelo extractivo. Se entiende que el trabajo puede encontrarse, en muchos casos, en una fase preliminar. Pero se requiere focalizar y fortalecer el trabajo de conceptualización y problematización de parte de los grupos meta (no tanto de las copartes, que tienen clara la dinámica). Solamente de esta manera los efectos causales concebidos en la ToC podrán generarse, pasando de una apropiación de la experiencia a una incidencia política para promoverlas, a una difusión de las experiencias y una multiplicación de efectos suficientemente grande para proponerse como alternativa válida al modelo extractivo.

- Revalorizar los aportes que dejan las copartes que concluyen su participación en el Programa. Muchas de las copartes inicialmente involucradas y de los Micro-proyectos concluyen en los siguientes años su participación en el Programa. Muchas de ellas están dejando instalados temas referidos a propuestas alternativas de desarrollo, a dinámicas de resistencia y articulación, a experiencias de empoderamiento que es importante recoger e integrar en los supuestos de la ToC y en la redefinición y mejora de las estrategias programáticas.