



RESUMEN EJECUTIVO
SISTEMATIZACIÓN EVALUATIVA DEL
PROGRAMA JUSTICIA DE GÉNERO
(2016-2020) DE OXFAM EN BOLIVIA

PEREZ, Ariel y DELGADILLO, Tania
DIÁLOGO SRL: COMUNICACIÓN, DESARROLLO Y CULTURA
La Paz, 23 de noviembre de 2020

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	2
2. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS	2
2.1. Acerca del Programa	2
2.2. Acerca de los ejes programáticos.....	3
2.2.1. Justicia Fiscal	3
2.2.2. Educación Transformadora	5
2.2.3. Prevención de la Violencia contra las Mujeres	5
2.2.4. Participación Política	7
3. BASE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA TEORÍA DE CAMBIO, A PARTIR DE LOS INSUMOS DERIVADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN EVALUATIVA	8

1. INTRODUCCIÓN

La sistematización evaluativa recupera los principales aprendizajes de cinco años de trabajo del Programa Justicia de Género de Oxfam en Bolivia (2015-2020). Desde una mirada retrospectiva, sistematiza los aprendizajes del proceso de implementación, y plantea recomendaciones de líneas de trabajo a futuro. También se analiza la Teoría de Cambio que dio origen al Programa. Se realizó una abundante revisión documental, veinticuatro entrevistas en profundidad y se realizaron dos talleres con personal de Oxfam. El análisis se realizó a partir de cuatro ejes programáticos: i) Justicia fiscal; ii) Prevención de la violencia contra las mujeres; iii) Educación transformadora; y, iv) Participación política paritaria.

2. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS

2.1. Acerca del Programa

El Programa Justicia de Género de Oxfam en Bolivia, se ha transformado en un referente de acción tanto para el Estado, en el nivel central y subnacional, como para las organizaciones de la sociedad civil, de mujeres, partidos políticos y de jóvenes (mujeres y hombres). Los principales valores asociados al Programa son: i) Respeto; ii) legitimación; iii) solvencia técnica; iv) interlocución/negociación; v) relacionamiento horizontal; y, v) catalizados de buenas prácticas sociales.

La concepción programática que se ha ido configurando a lo largo del tiempo, se acerca más a una bitácora flexible, que a una estructura rígida. La apuesta de ir “haciendo camino al andar”, en combinación con ir construyendo “un modelo para armar” le ha permitido al Programa, ir adecuándose a un contexto en permanente cambio y de crisis política y sanitaria. Si bien esta lógica no se ajusta estrictamente a la ortodoxia instrumental de la planificación estratégica (aunque el Programa sí cuenta con una Teoría de Cambio que lo sustenta), en los hechos, se ha transformado en uno de sus principales fortalezas.

Uno de los elementos que más resaltan del Programa, es el establecimiento de relaciones de poder que tienden a ser más horizontales que verticales, sobre todo con las copartes y aliados estratégicos. Esta virtud es ampliamente reconocida y valorada positivamente por éstos actores, aun cuando, desde el Programa, se reconoce que la propia situación de “ser financiador” impone ciertas reglas burocráticas que deben hacer cumplir.

La apuesta estratégica ha sido amplia pero contundente. Algunas de las estrategias han sido preestablecidas al inicio del Programa, pero otras han sido definidas en el proceso de implementación, lo que connota un proceso continuo de toma de decisiones, en función a cómo se vive la experiencia. Entre muchas otras estrategias, se destacan la utilización de la investigación/acción participativa (IAP) como mecanismo/espacio de producción de conocimiento, participación y reflexión desde los propios actores y los diagnósticos participativos. La IAP ha demostrado ser altamente efectiva, no sólo para el rescate y descubrimiento de nuevas subjetividades e intersubjetividades, sino también para la producción de nuevos sentidos, que tienen el potencial de derivar en nuevas narrativas.

Los logros y avances no son pocos. Se destacan aquellos que dan cuenta de ciertas modificaciones en las relaciones de poder y en el impacto en las propias personas, por ejemplo: en el Eje Justicia Fiscal, las mujeres empoderadas exigen a las autoridades locales masculinas, la asignación de recursos financieros para el desarrollo de proyectos de género; en el Eje Participación Política Paritaria, han surgido expresiones de sororidad entre mujeres militantes de diferentes partidos políticos, aún en los peores momentos de crisis política; en el Eje

Educación Transformadora, niñas y niños están construyendo proyectos de vida para vivir sin violencia; y, en el Eje Prevención de la Violencia contra las Mujeres, jóvenes (hombres y mujeres) se cuestionen públicamente los imaginarios que naturalizan la violencia contra las mujeres. A decir de las copartes, aliados estratégicos y distintos estamentos del Estado, las condiciones que hacen posible dichos logros y avances se encuentran en: i) la capacidad del Programa de transformarse en un legítimo puente articulador entre las organizaciones y las instancias nacionales (capacidad de negociación y diálogo); ii) en su la capacidad para acompañar y fortalecer a las organizaciones de mujeres y otras copartes; iii) en su capacidad de incidir positivamente en las autoridades nacionales y subnacionales (Vicepresidente, ministros, ministras, asambleístas y otros); iv) en su capacidad de producir evidencia y de ponerla a disposición a los diferentes actores; y, v) en su capacidad de tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios políticos, sociales y sanitarios del contexto. Empero, se lamenta que, como consecuencia de la crisis política que vivió el país, que redundó en un cambio de autoridades, varios resultados esperados y cumplimiento de objetivos, hayan entrado en pausa; es decir, en una suerte de *standby* por un tiempo relativamente largo para el Programa.

En cuanto a las lecciones aprendidas, han sido muchas y muy diversas. En relación con el contexto, ha sido la propia crisis política, primero, y sanitaria, después, las que han permitido el surgimiento de un espíritu creativo (en tanto aplicación de estrategias, ajuste implícito de la Teoría de Cambio, y reconducción de procesos), constituyéndose, ellas mismas, en la reafirmación de la necesidad de comprender las nuevas realidades emergentes, y de avizorar nuevos posibles futuros, a partir de una nueva mirada construida con y desde las y los jóvenes, como actores y protagonistas del cambio. En relación con el proceso de implementación, la experiencia ha demostrado que las alianzas estratégicas, resultan ser, no sólo un mecanismo eficiente de coordinación, articulación y uso eficiente de los recursos, sino también, un espacio sinérgico que permite amplificar y medir los impactos de un modo más certero (generación de evidencia) y de evitar la duplicidad de acciones. En relación con la dimensión educativa del Programa, el rescate, creación y desarrollo de metodologías lúdicas y participativas, no sólo han resultado ser buenas apuestas estratégicas, sino también, amplificadores y catalizadores de las capacidades técnicas de los jóvenes para el desarrollo de investigaciones orientadas a generar evidencia. Y, en relación con la gestión, se aprendió que se puede lograr mayor impacto, en la medida que el Programa no sólo se vincule con las superestructuras (instancias representativas) de las organizaciones de base, sino con las organizaciones de base mismas. El asunto está en cómo poder trabajar en ese nivel, o si es estratégico hacerlo, en consideración a los propósitos presentes y futuros, tiempo disponible, y recursos financieros y humanos con los que se cuenta.

2.2. Acerca de los ejes programáticos

2.2.1. Justicia Fiscal

De manera específica (desde el punto de vista de Oxfam), en el Eje Justicia Fiscal las apuestas estratégicas más efectivas fueron: i) El fortalecimiento de la red de actores (de jóvenes y mujeres) para la promoción de la justicia fiscal; ii) el establecimiento de alianzas estratégicas multiactorales con instancias del Estado y de la sociedad civil; iii) la incentivación de diálogos y procesos de negociación entre mujeres organizadas y sus gobiernos locales; iv) el fortalecimiento de las capacidades de incidencia y técnicas de jóvenes y mujeres; v) la interlocución, mediación y negociación con los actores políticos; vi) el desarrollo de acciones de incidencia y lobby; vii) la adecuación de enfoques pedagógicos, metodologías y herramientas didácticas; y, viii) la gestión del conocimiento y generación de evidencia. Desde el punto de vista de las coartes, las estrategias más efectivas fueron: i) la participar activa y sistemática de las y

los beneficiarios en toda la cadena de eventos; ii) desarrollar narrativas didácticas, a partir de la propia experiencia de vida y saberes de las mujeres; iii) apostar a la continuidad de la propuesta estratégica; iv) contar con el respaldo técnico e institucional activo de parte de Oxfam; y, v) desarrollar mecanismos permanentes de negociación.

En cuanto a los logros y avances: i) se ha logrado establecer un diálogo entre las organizaciones de mujeres y el Estado para aprobar el DS N° 2145 que favorece el cumplimiento de criterios de Paridad y Alternancia establecidos en la Ley del Órgano Electoral Plurinacional, como así también, el DS N° 2610, que instruye la asignación de presupuestos para la prevención, atención y resarcimiento a mujeres víctimas de violencia; ii) las organizaciones de base de mujeres se han fortalecido a través del trabajo en Red; iii) se ha logrado construir una base de datos que permite analizar el Presupuesto del Estado a nivel nacional; iv) se cuenta con información para identificar y ajustar estrategias de incidencia en Proyectos Sensibles al Género; v) fortalecimiento técnico de las capacidades de las organizaciones de mujeres en los municipios; vi) se ha logrado la articulación de la “Plataforma de justicia fiscal desde las mujeres” en los tres niveles del Estado. Desde la mirada de las copartes, *“Creo que uno de los logros más importantes es que las mujeres han empezado, a través del empoderamiento, a caminar solas (...) al principio la mujeres no se animaban a interpelar en temas tan complicados como son presupuestos, mujeres que, por desconocimiento, tenían miedo de sentarse con autoridades municipales y departamentales, por eso ahora las mujeres al conocer el manejo presupuestario, al conocer la lógica de la gestión municipal, están con voz propia, listas para sentarse con autoridades y exigir lo que por derecho nos corresponde”*. (Fabiola Rojas, Plataforma de Participación Fiscal, Santa Cruz)

En relación con las lecciones aprendidas destacan: i) Es necesario desarrollar y/o fortalecer las capacidades que van más allá de la simple “flexibilidad”, para avanzar hacia la “resiliencia institucional” ante situaciones de cambios en el contexto (político, social y sanitario, por ejemplo); ii) es fundamental para el buen desarrollo programático, saber leer adecuadamente la realidad y los signos de cambios; iii) las alianzas estratégicas en función a una causa común, resultan ser, no sólo un mecanismo eficiente de coordinación, articulación y uso eficiente de los recursos, sino también un espacio sinérgico; iv) la experiencia ha demostrado que, “mientras más se baje al diálogo directo”, las probabilidades de éxito del programa son mayores; v) la alta rotación de personal en el Estado, es una realidad sobre la que Oxfam no puede influir. Es preciso evaluar, desde una lógica de costo beneficio, las estrategias que se operativizan en ese escenario; vi) es necesario desarrollar la capacidad de ajustarse a los espacios y tiempos de las mujeres. Dicha adecuación pasa por comprender sus contextos culturales y mundos de vida; vii) el rescate y desarrollo de metodologías diagnósticas lúdicas y participativas han resultado ser buenas apuestas estratégicas; viii) reconocer capacidades técnicas en los jóvenes para el desarrollo de investigaciones científicas y difundirlas, es un acierto; ix) generar evidencia cuantitativa (dato duro), así como rescatar las subjetividades de las y los individuos y colectividades, se constituyen, no sólo en buenas herramientas técnicas, sino también, en necesidades estratégicas del programa; x) contar con un liderazgo sólido y proactivo en el Programa, es fundamental para lograr los resultados esperados; xi) Las exigencias técnico/administrativas y financieras que se les impone a las copartes, desde Oxfam, que a su vez son impuestas a Oxfam por el financiador, hacen que, en muchos casos, se pierda la dimensión cualitativa de los procesos; xii) es importante mostrar “lo que hacemos”, pero, fundamentalmente tiene un importante impacto en los propios actores, quienes quieren “ver y sentir” el producto de su “movilización”; xiii) la producción de conocimiento como evidencia para la influencia, debiera ser un función constitutiva y permanente del Programa; xiv) es fundamental articular estructuras sinérgicas como estrategia para lograr mayores impactos.

2.2.2. Educación Transformadora

En relación con el Eje Educación Transformadora, las apuestas estratégicas más efectivas son: i) Trabajar en el mejoramiento de la calidad educativa, a través del fortalecimiento de la comunidad educativa y actores claves del municipio; ii) la construcción de proyectos de vida, a través de espacios reflexivos, donde “embajadores de horizontes” comparten sus experiencias de vida exitosas; iii) capacitación a los maestros en las temáticas de: planificación curricular, género, prevención de la violencia, diversidad cultural, recursos naturales y gestión territorial; iv) capacitación en género a maestros de colegios, del nivel de secundaria, para fortalecer la permanencia de las estudiantes que transitan a secundaria. Desde el punto de vista de la coparte, la estrategia más efectiva ha sido: *“Trabajar sobre la tríada (género-etnia-infancia), que no se ha resuelto en nuestro país (...) La apuesta de Oxfam de fortalecer y acompañar a las niñas es lo mejor, pues en cuestión estadística somos mayoría las mujeres y con menos oportunidades, desgraciadamente tenemos una sociedad altamente machista y no ven la capacidad que puedan tener las mujeres”* (Luz Jiménez, Ex Rectora Universidad Pedagógica).

En cuanto a los logros y avances resaltan: i) *“Algunos niños y niñas ya han comenzado a hacer sus planes de vida con enfoque de género”* (Lisbeth España, Coordinadora de Proyecto, Oxfam en Bolivia); ii) *“Un buen logro de parte de Oxfam es que haya relacionado género-etnia-infancia (...) pues desde la niñez no hay ejercicio de ciudadanía (...) El trabajo que hace Oxfam en formación de docentes en ejercicio, es también un importante avance (...) “Yo creo que lo que está entregando son experiencias concretas, procesos pedagógicos y didácticos que pueden contribuir a políticas mayores”* (Luz Jiménez, Ex Rectora de Universidad Pedagógica); iii) *“Los estudios ya son un logro, generar evidencia, y generar opinión pública. Esto generará una discusión entre las organizaciones de la sociedad civil”* (David Aruquipa, Coordinador de la Campaña Boliviana por el Derecho a la Educación); iv) se ha generado una masa crítica de maestros (influenciadores) que se encuentran comprometidos con la causa. Dicho compromiso, se manifiesta no solo de manera discursiva, sino también en sus propios comportamientos educativos. De manera creativa, han comenzado a desarrollar técnicas y herramientas didácticas que les facilitan la labor docente en las temáticas del proyecto. Este dato es significativo, pues denota no solo el interés por las temáticas en sí mismas, sino también un esfuerzo legítimo por querer impactar positivamente en sus alumnos y alumnas, e incluso en los otros estamentos de la comunidad educativa; es decir, en la concepción y percepción que éstos tienen respecto a la violencia de género.

En cuanto a las lecciones aprendidas, se señalan: i) La lógica con la que se maneja el discurso de género en áreas urbanas y rurales debe ser adecuada a los contextos particulares; ii) para lograr cambios significativos en las relaciones de género en áreas rurales indígenas, es fundamental trabajar con la niñez; iii) una de las funciones importantes del proyecto debe ser generar evidencia empírica y sistematizar las experiencias para incidir en el sector educativo; iv) es preciso generar discursos y narrativas de género adecuadas a la niñez; v) *“El rol de OXFAM es lo que es, cooperación, ser una entidad aliada de procesos locales para generar posibilidades, incluso de teorización, pero sin la práctica local difícilmente se puede tener sugerencias valederas. Es la práctica la que da voz”* (Luz Jiménez, Ex Rectora Universidad Pedagógica-Profesores).

2.2.3. Prevención de la Violencia contra las Mujeres

En relación al Eje Prevención de la Violencia contra las Mujeres, las apuestas estratégicas más efectivas son: i) Haber desarrollado acciones de comunicación en dos modalidades: Off line y On line (uso de redes sociales y comunicación interpersonal grupal) de manera simultánea; ii) el

involucramiento de los jóvenes y la generación de espacios de articulación, reflexión y debate: iii) la utilización de la metodología cualitativa Investigación Acción Participativa (IAP), como parte de la estrategia de gestión del conocimiento; iv) apoyo en la difusión de la *Campaña Actúa* con los medios de comunicación. Desde el punto de vista de las copartes, se resaltan: i) *“Fue una estrategia buenísima identificar organizaciones con cierto recorrido en este tema, no se podía empezar desde cero, se necesita un camino previo para hacer investigación”* (Cristián Egüez, joven investigador participante de las acciones de IAP); ii) *“Yo creo que los procesos de investigación han sido uno de los más importantes porque son más profundos no involucran actividades cortas, sino que es todo un proceso (...) Estos espacios creo que son los más importantes que tiene Actúa”*. (Raquel Hurtado, joven activista); iii) *“Recalco como exitoso el vínculo con organizaciones civil de base, locales, me parece que ha sido exitosa porque permite que a nivel local se teja relaciones y se puedan obtener experiencias de transformación que incluyen la participación de las mismas actoras (...)”* (Teresa Alarcón, Colectivo Rebeldía).

En cuanto a los logros y avances, éstos son percibidos por Oxfam y sus socios, como adecuados para una campaña de dos años y como una base sólida para la continuidad y expansión de la estrategia de influencia para los próximos años. Entre los más importantes se señalan: i) Jóvenes que utilizan redes sociales formales e informales están aumentando su empoderamiento individual y colectivo y su capacidad para influir; ii) Jóvenes están conduciendo procesos para influir en cambios en las normas sociales y la construcción de relaciones libres de violencia en diferentes niveles; iii) la campaña está desarrollando narrativas para el debate y propuestas en el espacio urbano online y offline para abordar el problema de las múltiples formas de violencia en las relaciones sociales y afectivas de los jóvenes; iv) a *Campaña ACTÚA* ha sido relevante para instalar el tema de la violencia en relaciones con el debate público y entre los jóvenes; v) jóvenes participantes del proyecto conforman redes de reflexión y aprendizaje, mediante la aplicación de la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP) y cuestionan la violencia machista; vi) el abordaje de los temas como el mito del amor romántico y su relación con la violencia machista, es un acierto; asimismo, el uso de la metodología de IAP, que contribuye a la construcción colectiva de conocimientos y de producción e sentidos entre los jóvenes; vii) *“Todo lo aprendido en la campaña, después se convierte (...) en un tema de trabajo dentro de nuestras organizaciones”* (Cristián Egüez, Joven participante de las acciones de IAP).

Respecto a las lecciones aprendidas, se resaltan: i) Hay que generar de evidencia; ii) Es fundamental confiar en los/as jóvenes y su lectura de la realidad, así como aceptar sus propuestas; iii) las redes sociales deben ser administradas de manera profesional, con conocimiento específico del público meta y sus hábitos de consumo; iv) las redes sociales generan una suerte de “dos mundos paralelos” o “mundo ficticio”, lo que llevaría al desafío de reflexionar de manera más profunda “sobre el tipo de sociabilidad que se produce en las redes”; “las formas de control” que generan; y el “tipo de subjetividad que se está produciendo”; v) es necesario reflexionar sobre cómo combatir a las fuerzas conservadoras y retrógradas, y la sensación de frustración que sienten los jóvenes de la campaña, ante comentarios de otros jóvenes que mantienen una mirada patriarcal y machista; vi) más que cambiar imaginarios, la campaña debería haber entrado a “disputar sentidos”; vii) la capacidad transformadora de la campaña está en su posibilidad de problematizar (potencialidad de IAP); viii) el activismo político y su maduración, se da a partir del proceso de IAP, y no con “más seguidores y seguidoras”; ix) algunos mensajes producen un “efecto contrario a la intención” y se evidencia “un efecto de rebote despolitizador”; x) es necesario abrir el debate sobre el activismo generado por la propia campaña, “no quedarse solo en brindar información y menos en dar recetas”; xi) es fundamental reflexionar sobre el “proceso de producción de la estrategia comunicacional y la necesidad de

contar con estrategias de comunicación, diálogo y problematización (...) y de disputar sentidos sobre el amor y la violencia, a través de redes sociales”.

Desde la perspectiva de las y los actores involucrados y participantes de la campaña, se mencionan las siguientes lecciones aprendidas: i) *“Una lección aprendida es que quienes tienen la capacidad de reflexionar y accionar y de generar una serie de narrativas críticas contra la violencia, son las propias personas que lo viven (...)”* (Cristián Egüez, joven investigador IAP); ii) *“Construir canales de diálogo, de construcción conjunta, no sólo con las partes sino con las personas de las organizaciones que son beneficiarias del proyecto (...) que no todas pueden estar de acuerdo, ahí Oxfam ha jugado un rol de mediador muy interesante, de resolución de conflictos, llegar a un acuerdo (...)”* (Teresa Alarcón, Colectivo Rebeldía). En relación con las alianzas con los medios de comunicación, se resalta que es indispensable trabajar de manera sostenida, en la construcción de alianzas duraderas, más que coyunturales; es decir, generar una estrategia de alianzas que incorpore capacitación en las temáticas de prevención de la violencia y todas las subyacentes, como también para la selección de contenidos, enfoque de género, elaboración de mensajes, herramientas de planificación de campañas, entre otras, desde una mirada de la comunicación estratégica.

2.2.4. Participación Política

En relación con el Eje Participación Política las estrategias más efectivas han sido: i) el fortalecimiento de las organizaciones políticas democráticas; ii) cualificación de la participación de las mujeres en el espacio político; iii) modificación o adaptación de estatutos de las organizaciones políticas, en favor de la participación de las mujeres, desde sus propias militantes; iv) observancia reflexiva de la violencia machista al interior de los partidos; v) el desarrollo de diagnósticos participativos interpartidarios; vi) incentivar a las mujeres y hombres jóvenes en ejercicio político (militantes, lideresas, líderes, autoridades, etc.) a que impulsen y exijan la aplicación de las leyes que apoyan y aseguran (paridad) la participación empoderada y segura de las mujeres en la toma de decisiones políticas.

En cuanto a los logros y avances de este eje se señalan: i) haber logrado consolidar una masa crítica de mujeres en los partidos políticos; ii) haber realizado estudios diagnósticos que muestran una realidad que es necesario cambiar (mentalidades conservadoras de los militantes que podrían bloquear la equidad); el fortalecimiento de capacidades y alianza de mujeres políticas que mejoren sus condiciones al interior de sus organizaciones. Desde la mirada de las copartes se destacan: i) la formación académica es percibida como un escenario de fortalecimiento democrático; ii) se ha generado expresiones de sororidad, pese al contexto de polarización política; iii) se han generado relaciones interpartidarias respetuosas en el marco de las acciones de capacitación.

Se rescatan también varias lecciones aprendidas, entre las más significativas se mencionan: i) En un clima preelectoral, se incrementa el acoso político contra las mujeres; ii) la participación efectiva de las mujeres en política se ve obstaculizada por la permanencia de estereotipos sexistas y prácticas institucionales machistas y patriarcales, tanto en los partidos, como en otras organizaciones políticas; iii) el concepto de “paridad” en la teoría y praxis política, es fundamental, pues cuestiona una de las inequidades más profundas de la democracia representativa; iv) la escasa legitimidad del sistema de partidos políticos, así como, la inequidad en la representación política paritaria en el sistema democrático, son realidades políticas tan contundentes que no se pueden soslayar; v) los espacios críticos o de conflictos, se constituyen también en espacios de apertura de nuevas posibilidades; vi) por encima de los principios éticos y/o de sororidad, las decisiones estratégicas/coyunturales son las que priman; vi) es necesario

diferenciar, con claridad, dos conceptos que, aunque se encuentran estrechamente vinculados, no son equivalentes: 1) La violencia política contra las mujeres; y, 2) la violencia ejercida contra las mujeres en el ámbito político; vii) el “encontrar problemas comunes” y “el establecimiento de relaciones de confianza” son dos elementos altamente facilitadores; viii) contar con la participación de hombres líderes en los procesos de formación, enriquece la interacción y la reflexión. Desde la percepción de las copartes se menciona: *“Hay una necesidad profunda de deshacernos de las polaridades dentro del país, este racismo, odio (...) se siguen construyendo y fortaleciendo ideas, mitos y creencias discriminatorias por las redes sociales (...) hay que trabajar ese tema, mitigando esos imaginarios, construcciones, que hacen daño al país. Oxfam está aportando en eso”* (Claudia Condori, Lideresa UN).

3. BASE PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA TEORÍA DE CAMBIO, A PARTIR DE LOS INSUMOS DERIVADOS DE LA SISTEMATIZACIÓN EVALUATIVA

Finalmente, se propone una base para la construcción de una nueva Teoría de Cambio, a partir de los insumos derivados de la Sistematización Evaluativa, que se concreta en:

Horizonte último (cambio sistémico):

Aportar a la construcción de sociedades más vitales, equitativas y sostenibles, fundadas en relaciones de respeto y equilibrio, en las que se puedan desplegar plenamente las capacidades creadoras de las mujeres, para alcanzar su felicidad.

Objetivos de cambio sugeridos:

Realizar acciones de influencia con el propósito de:

- Aportar al cambio de ideas, creencias y actitudes que naturalizan y sostienen el ejercicio de la violencia machista y las relaciones inequitativas entre hombres y mujeres, en los ámbitos familiar, de pareja, educativo, laboral, político y económico, a través de la generación de una conciencia reflexiva (fundamentalmente en las y los jóvenes).
- Influir en políticas públicas que aseguren una incorporación de las mujeres al ámbito laboral en condiciones equitativas y seguras, y que fortalezcan sus capacidades de generar ingresos con sus emprendimientos.
- Contribuir a modificar el inequitativo reparto del tiempo y de las tareas (políticas del cuidado) asignadas tradicionalmente a las mujeres, en la crianza, el mantenimiento de la vida y la salud.
- Contribuir a ejercicio pleno de los Derechos Sexuales y Reproductivos, con énfasis en la prevención del embarazo adolescente, la despenalización del aborto, y la prevención de la violencia sexual.

Estrategias sugeridas:

- Mantener, fortalecer y profundizar aquellos valores reconocidos en Oxfam por las copartes (en tanto valor agregado), tales como: i) Respeto; ii) legitimación; iii) solvencia técnica; iv) interlocución/negociación; v) relacionamiento horizontal; vi) catalizador de buenas prácticas sociales.
- Trabajar desde un enfoque de influencia (hacia el Estado, hacia el sistema educativo, hacia el sistema político y hacia los medios de comunicación).
- Trabajar desde un enfoque feminista en todas las acciones. Hacia afuera y hacia adentro.

- Trabajar transversalmente desde la vinculación “mujer–racismo–justicia climática–pobreza”, fundamentalmente, aquellos aspectos vinculados con el desmontaje de creencias y actitudes que naturalizan y sostienen el ejercicio de la violencia machista y las relaciones inequitativas entre hombres y mujeres, con las prácticas de cuidado y con los derechos sexuales y reproductivos.
- Trabajar, con particular énfasis, desde un enfoque generacional (desde, con y para los jóvenes).
- Favorecer la colaboración con las organizaciones y movimientos de defensa de los derechos de las mujeres, creando redes y plataformas como mecanismos de coordinación, articulación y espacio sinérgico hacia acciones de influencia.
- Apoyar a grupos que reflexionan/actúan en contra de las masculinidades opresivas/hegemónicas.
- Focalizar las acciones de influencia en la estructura estatal, en el sistema político, en el sistema educativo y en los medios de comunicación.
- Vincularse activamente en las causas comunes, regionales y globales que se enmarquen en el cumplimiento de los objetivos de Oxfam Bolivia.
- Emplear y aprovechar el poder y la influencia de la tecnología digital para luchar contra la violencia sexista en las redes sociales.
- Modificar la relación interinstitucional de “Coparte”, a una de carácter contractual, en la que se terciarice la implementación de ciertas acciones destinadas al logro de los objetivos de cambio sugeridos, racionalizando así el uso de los recursos, y disminuyendo la carga salarial que, generalmente viene acompañando el presupuesto de los proyectos.
- Generar el conocimiento y la evidencia suficiente que apunte al desarrollo de políticas públicas orientadas a asegurar el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres, como condición para el ejercicio del poder.
- Priorizar acciones que se enmarquen en:
 - i) Lograr y/o fortalecer alianzas estratégicas con medios de comunicación y periodistas, en el marco de una concepción de planificación estratégica de comunicación para la influencia.
 - ii) Producir conocimientos útiles y evidencias mediante la contratación de grupos que desarrollen investigación-acción participativa y capitalización del conocimiento, como también con empresas/institutos académicos u otras que produzcan conocimiento cuantitativo (datos duros) en el marco de la generación de evidencia y difundirlos.
 - iii) Generar diálogos políticos más eficientes, con el propósito último de influir en políticas de fortalecimiento institucional del estado, en las áreas de competencia y en la justicia fiscal.
 - iv) Lograr una vinculación más cercana con grupos de feministas radicales, con el propósito de diversificar la mirada y narrativa feminista vinculada con las relaciones de poder por género, las estrategias y estéticas.

Supuestos que sustentan la propuesta:

- La histórica debilidad institucional del Estado, se ha visto acrecentada, como producto de las acciones de “reestructuración del Estado” llevada a cabo por el gobierno de transición.
- Se mantiene el conservadurismo patriarcal en los ámbitos sociales y del Estado. La exacerbación del conservadurismo, ha irrumpido con capacidad comunicativa de influencia.
- La energía del cambio está centrada, fundamentalmente, en los jóvenes.
- Se asume el retorno a una cierta estabilidad política.

- Pese a las condicionantes económicas que tienen, algunos medios de comunicación tienen interés en sumarse a la causa feminista.
- Existen periodistas con la suficiente apertura para involucrarse en la promoción de la despenalización del aborto, de los derechos sexuales y reproductivos, y en la prevención del embarazo adolescente.
- Algunos grupos feministas radicales están abiertos en establecer acuerdos, alianzas estratégicas y consensuar agendas comunes con Oxfam.
- Existen algunos líderes políticos que impulsan y/o apoyan la agenda de género.
- Existen activistas de redes sociales que apoyan la agenda de género.
- Algunas y algunos artistas están dispuestos a gestionar proyectos ante Oxfam, como mecanismo de apoyo a la causa feminista.
- Existen instituciones (incluidas algunas actuales Copartes) que están dispuestas a trabajar en el marco de una relación de carácter contractual, en la que se tercerice la implementación de acciones destinadas al logro de los objetivos de cambio.

Hipótesis de cambio:

- El acceso a la información y al conocimiento, así como la reflexividad, se constituyen en condiciones de posibilidad para el cambio de actitudes y comportamientos machistas.
- Generar políticas públicas en favor de la equidad de género y de la reducción de la violencia machista, y asegurar sus cumplimientos, son acciones que el Estado debe realizar como condición, para que las mujeres ejerzan plenamente sus derechos, y, por extensión, el ejercicio del poder.
- Los jóvenes son el verdadero motor del cambio. Trabajar con y desde los jóvenes los temas de género, violencia y sexualidad, aumenta, en gran medida, la probabilidad de lograr una sociedad más justa.
- Si no hay modificación de las prácticas de cuidado asignadas culturalmente a hombres y mujeres, lograr la equidad entre ambos sexos, será imposible.
- El ejercicio de los Derechos Sexuales y Reproductivos son la única garantía de que las mujeres logren la soberanía plena sobre sus cuerpos.
- Los medios de comunicación, entre ellos, las redes sociales, son determinantes fundamentales (influencia pública), para instaurar una norma social no patriarcal.

Mapa de actores sugeridos y sus relaciones de poder:

	Actores opositores/bloqueadores del cambio deseado	Actores con interés medio o no posicionados sobre el cambio deseado	Actores a favor del cambio deseado
Actores con mucho poder de influencia sobre el cambio deseado	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes de las iglesias católicas y evangélicas. • Bancadas parlamentarias de partidos políticos conservadores. • Líderes políticos conservadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomadores de decisión de los Ministerios de Educación y Comunicación. • Algunos periodistas que cubren información en torno a temas de género en TV, radio y prensa escrita. • Líderes de opinión mediáticos. • Algunas autoridades Municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes políticos impulsores de la agenda de género. • Periodistas que cubren información en torno a temas de género en TV, Radio y Prensa escrita. • ONU Mujeres. • PNUD. • Activistas de redes sociales.

Actores con poder medio de influencia sobre el cambio deseado	<ul style="list-style-type: none"> • Directores de escuelas con posiciones conservadoras. • Maestros con posiciones conservadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Académicos. • Artistas. • Universidades. • Grupos culturales juveniles. • Grupos de tribus urbanas. • Líderes de organizaciones sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas empresas que promuevan la equidad. • Activistas de DDHH • ONG feministas. • Grupos feministas radicales.
Actores con bajo poder de influencia sobre el cambio deseado	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas Juntas de Padres de Familia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones de gremialistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observatorio universidades por la igualdad de género. • Movimientos urbanos juveniles. • Radios alternativas. • Juntas de vecinos. • ONG no feministas.

Para facilitar la gestión de la nueva realidad, con miras a la creación de una nueva Oficina de Influencia, se realizan las siguientes recomendaciones:

En el ámbito estratégico:

- **Disminuir al mínimo indispensable la Ayuda Humanitaria.**

Si bien una de las funciones definidas en la apuesta estratégica de Oxfam Internacional incluye la Ayuda Humanitaria como uno de sus nortes de acción, no es menos cierto que, Oxfam en Bolivia, al sufrir un recorte presupuestario importante, tal como se lo tiene previsto, tendrá que enfocarse en lo imprescindible para el logro de sus objetivos. La premisa básica de los procesos que apuntan a realizar transformaciones profundas, es que “siempre las necesidades son muchas y los recursos escasos”. Cuando los tomadores de decisiones se enfrentan a esa situación, tomar decisiones acertadas es el único camino realista, aunque ello signifique dejar momentáneamente o disminuir al mínimo la instrumentalización de ciertos “valores” considerados importantes (ayuda humanitaria)

- **Contar con estrategias de salida o de modificación de las relaciones institucionales, según sea el caso y de acuerdo a cada caso.**

En la perspectiva de que el Programa Justicia de Género modifique o cese su relación con algunas copartes, es fundamental que defina estrategias de cambio o salida, según sea el caso. La construcción de confianzas y de legitimación con las copartes, es un capital simbólico que hay que cuidar, pues no sólo es un recurso que se ha construido en años, sino también, porque se pone en juego la propia imagen y reputación institucional; recurso indispensable para afrontar la nueva etapa de influencia.

- **Fortalecer la capacidad negociadora en relación con los potenciales financiadores.**

Si bien la sistematización evaluativa ha demostrado la gran capacidad negociadora del Programa ante el Estado, ONG, universidades, y organizaciones de la sociedad civil; capacidad reconocida por todos los actores intervinientes, también ha demostrado que no ha tenido la misma eficacia negociadora para con los financiadores. La “*imposición de modos de trabajo administrativos y del uso de los recursos*”, por ejemplo, es un elemento incómodo, que ha sido mencionado reiteradamente por los actores internos del Programa y que se vincula con: ¿Cómo podemos evitar esas condicionantes estructurales que nos hacen ser como somos? Mejorar la función negociadora ante los posibles financiadores, en la perspectiva de afrontar adecuadamente los nuevos desafíos (negociar su propia agenda), será, sin lugar a dudas, una necesidad que habrá que asumir.

- **Dejar de hacer todo aquello que, hasta ahora, no ha demostrado ser eficaz, cuya condición estructural es demasiado compleja, o cuyo objetivo de cambio es demasiado ambicioso.**

Para ir en la dirección del cambio esperado (reconfigurarse como una oficina de influencia), llegará el momento en que habrá que priorizar aquellos elementos que habrá que modificar o “abandonar”. Dicha decisión, que siempre es complicada, a raíz de los vínculos interinstitucionales que se han ido creando a través de los años, e incluso con el propio hacer institucional, y que, además, se vincula con la pregunta: ¿Qué es aquello que queremos dejar de hacer?, debe ser resuelta mediante la aplicación de determinados criterios. Tres de esos criterios (entre algunos de tipo financieros y/o políticos) podrían ser dejar de hacer todo aquello que: i) hasta ahora, no ha demostrado ser eficaz; ii) cuya condición estructural es demasiado compleja (prácticamente imposible de modificar dadas las condiciones actuales); o, iii) cuyo objetivo de cambio es demasiado ambicioso (tan amplio que lograría mucho más de 5 años en ser logrado, como también demasiada inversión).

- **Rescatar la huella programática, a la vez que disminuirla.**

Modificar la estructura institucional no significa “patear el tablero”. Se trata de rescatar un camino de transformaciones, un proceso, una huella que se ha impreso en la vida institucional, para modificarla y adecuarla al nuevo contexto. Más allá del deber ser, hay una realidad, una cultura institucional que se ha construido con su propio hacer. Ese es el capital simbólico. Como tal, es necesario cuidarlo. En el documento “Oficinas de Influencia – Perú y Bolivia – LAC, Versión Final; 19-08-20” se dice al respecto: *“Hay que destacar la relevancia de mantener una huella programática razonable ya que ella es la principal base de legitimidad de la oficina de influencia que proyectamos. Obviamente, siempre y cuando se logre que dicha huella sea financiada por fondos R, y - a pesar de las restricciones que lo circundan – UR. (...) Debemos evitar caer en un entendimiento erróneo de que programas influyentes es sinónimo de programas más pequeños como condición indispensable. El enfoque de influencia puede garantizarse en programas más o menos pequeños, con fondos R y/o UR. Sin embargo, en el modelo de oficinas de influencia que hemos analizado, partimos de que tendremos una huella programática más pequeña”.*

- **Socializar los resultados de la reflexión-acción interna de la institución, en el contexto de una estrategia de influencia.**

Oxfam en Bolivia, mediante el Programa Justicia de Género, ha acumulado una riqueza extraordinaria en experiencias y saberes que es preciso transformarlas en conocimiento. Dicho conocimiento no sólo debe ser recuperado, sino también compartido. Con ello, no se busca únicamente mostrar aquello que se hizo (lo que en sí ya es importante), sino también de gatillar un hecho reflexivo, como un modo más de influir. Para ello habrá que contar con una estrategia de influencia y de capitalización de experiencias, misma que debiera articularse consustancialmente con una estrategia mayor de gestión del conocimiento. En esa perspectiva, habrá que generar narrativas/interpretaciones potentes que apunten a lograr procesos de socialización amigables y culturalmente adecuados.

- **Modificar la estructura, fines y relaciones interinstitucionales, como parte de un proceso medurado y no como parte de un quiebre.**

Si bien todo cambio supone la modificación de ciertas estructuras y modos de relacionarnos con el otro, esta transformación debe ser realizada de modo seguro y

mesurado. No se trata de romper el propio capital simbólico, sino de adecuarlo al nuevo contexto, y de ponerlo en valor, en el marco de una visión estratégica de la comunicación. Esta perspectiva, no sólo debe quedar clara en “nosotros”, sino también en “ellos” (copartes, aliados estratégicos, y otros actores). Al pasar el tiempo, se ha construido una imagen y ganado una reputación (modo en cómo los otros nos perciben); un imaginario inmejorable de solvencia técnica, respeto y admiración que no se puede mellar. Dicha imagen y reputación habrá que mantenerla y consolidarla sin perder de vista el logro de las transformaciones deseadas.

- **Concentrar esfuerzos en lograr o fortalecer alianzas estratégicas con aquellos actores que mejor se ajusten al paradigma de “oficina de influencia” y a los objetivos de la nueva teoría de cambio propuesta.**

Si bien todos los actores a favor del cambio deseado y con interés medio o no posicionados descritos en el mapa de actores sugerido son importantes para el logro de los objetivos de la teoría de cambio propuesta (ya sean con mucho, medio o bajo poder de influencia), hay algunos que resultan imprescindibles. Entre ellos se encuentran los periodistas, grupos culturales juveniles, líderes políticos impulsores de la agenda de género, ONG feministas, y grupos feministas radicales.

En el ámbito operativo:

- **Cualificar el equipo técnico hacia la dirección deseada.**

Modificar o ajustar las finalidades de una institución, requiere también, ajustar el equipo de profesionales y ciertos procedimientos administrativos para afrontar los nuevos desafíos. Transformarse en una oficina de influencia, requerirá fortalecer áreas básicas para producir y gestionar el conociendo con el cual se pretenderá influir. En esa dirección, Oxfam Bolivia deberá contar con expertos en investigación-acción, gestión y capitalización del conocimiento y comunicación para el cambio social. Del mismo modo, a decir de los resultados de las entrevistas, debieran simplificarse procedimientos e instrumentos de gestión administrativa, con el propósito de dedicarle más tiempo a las acciones de influencia. Una opción, es disminuir las fuentes de financiamiento que aportan montos poco significativos y concentrarse solo en algunos que aporten más, que generen menos burocracia y que sean más flexibles. Para que ello ocurra, y como condición previa, habrá que diseñar una propuesta atractiva que interese al o a los potenciales financiadores.

- **Hacer más rigurosa la vigilancia epistemológica.**

Lograr mayor rigurosidad en la vigilancia epistemológica (modelo de cambio, objetivos, hipótesis, etc.), más aún, cuando el nuevo horizonte apunta a fortalecer las competencias para la investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, es una necesidad ineludible. No se trata solamente de aspectos meramente formales, sino conceptuales y metodológicos. La propia sistematización evaluativa, que se ha llevado a cabo, se ha encontrado con ciertas barreras epistemológicas que dificultan la comprensión del programa. Por ejemplo, la variación excesiva de los objetivos de un mismo proyecto (en diferentes documentos), y la utilización de un mismo postulado, incluso en el mismo documento, ya sea como objetivo o estrategia, son claros ejemplos de tal situación. La vigilancia epistemológica es un factor decisivo para lograr una adecuada gestión del conocimiento.

- **Mejorar el sistema de archivo/documental.**

El sistema de archivo/documental es un aspecto central en la gestión del conocimiento. El acceso a la información debe ser amigable y eficiente, para todos; debe responder a criterios de orden muy claros y técnicamente definidos. Se ha evidenciado que un mismo documento o proyecto, por “razones administrativas” (origen de la fuente de financiamiento), documentalmente se encuentra ubicado en dos “secciones/carpetas” distintas. Esto ocurre, por ejemplo, con la “Campaña ACTUA”, cuyos documentos se encuentran tanto en la carpeta de Justicia Fiscal, como en la de Prevención de la violencia. Al igual que la vigilancia epistemológica, este aspecto también hace parte de la gestión del conocimiento, por lo que se sugiere mejorarlo. La Coordinadora del Eje Justicia Fiscal refería: *“Yo entré en un proceso en que las personas que salieron de la institución se llevaron todo el bagaje. La reconstrucción de proceso se lo llevaron (...) no quedó un proceso de sistematización (...) de transferencia”.*

- **Establecer un adecuado sistema de monitoreo.**

El estudio ha evidenciado que el Programa no cuenta con un sistema de monitoreo adecuado; es decir, no cuenta con un sistema que permita tener una mirada externa de conjunto. Muchas veces ocurre que la mayor riqueza de una experiencia se queda en la memoria de sus actores, lo que, lamentablemente no permite recoger una memoria histórica y/o de proceso del mismo. Si bien existen informes periódicos dirigidos al financiador y al propio Oxfam, sólo se trata de un mecanismo informativo y no de monitoreo en tanto tal. El sistema de monitoreo, proceso sistemático de recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de un programa, debiera apuntar a evidenciar no solamente la consecución de sus objetivos, sino también, para guiar las decisiones de gestión.

- **Ajustar la magnitud de los objetivos al tiempo que se tiene para lograrlos. Evitar las ambiciones desmedidas.**

La tendencia a autoimponerse objetivos desmedidos (demasiado ambiciosos) con relación al tiempo y a los recursos de que dispone, es una tendencia muy común en los programas sociales o proyectos de desarrollo. Una buena planificación de los tiempos y recursos; es decir de la eficiencia, pasa por dimensionar adecuadamente los objetivos a los que se apunta. En ese sentido, y toda vez que, según la información de que se dispone, se plantea la necesidad de desarrollar un proceso de planificación para un nuevo período, que, además, tendría características muy distintas al actual (menos acciones con menos recursos, pero con mayor impacto), se recomienda, en dicho ejercicio de planificación, ser menos ambiciosos y más realistas que en el período evaluado.

- **Incentivar/generar espacios de reflexión y análisis periódicos y sistemáticos al interior de Oxfam Bolivia.**

Una de las funciones básicas de la gestión del conocimiento, pero también de la gestión institucional, es la apertura de espacios periódicos y sistemáticos de reflexión y análisis sobre lo que se está haciendo. Los aprendizajes más importantes, siempre, provienen de la experiencia directa. Empero, contar con estos espacios, no sólo es necesario en tanto intercambio de experiencias o como escenario de coordinaciones, sino también, y fundamentalmente, para evitar caer en el activismo. El hacer constante sin reflexión colectiva constante, hace perder la perspectiva sobre las razones últimas del hacer. Una mirada colectiva/reflexiva periódica, en un espacio intencionado y planificado para tal efecto, no sólo es recomendable, sino imprescindible.

- **Trascender la concepción instrumental y mediática de la comunicación.**

La comunicación, en un sentido amplio, es la “acción de poner en común”. Entendemos a la comunicación como una propiedad emergente, constitutiva y constituyente de las sociedades, donde subyace la interacción y la producción social de sentidos. Tiene relación con una comprensión amplia y abarcadora de las relaciones sociales y de la construcción de “lo social”. La comunicación, hace referencia a todo proceso social, como un hecho humano que se manifiesta en todas las formas que hacen a la cultura, a los modos de organización y de expresión. Si bien los medios juegan un rol importante en la comunicación, no lo son todo, ni lo más importante. La función comunicativa va mucho más allá. Contar con personal especializado en “poner en común” y que gestione la comunicación desde esa mirada, sobre todo cuando se pretende asumir un rol de influencia importante, se constituye en una condición de posibilidad para lograr dicho propósito.