

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

CAPÍTULO 1: INTRODUCTORIO	2
1.1. Antecedentes	2
1.2. El Programa Justicia de Género.....	2
1.3. El contexto que le tocó vivir al Programa de Justicia de Oxfam en Bolivia.....	6
1.4. Hacia un nuevo horizonte posible.....	10
CAPÍTULO 2: RESUMEN METODOLÓGICO	11
2.1. Enfoque y ruta metodológica del estudio.....	11
CAPÍTULO 3: EL AQUÍ Y EL AHORA	13
3.1. Hallazgos de la sistematización evaluativa	13
3.1.1. Sobre la Teoría de Cambio	14
3.1.2. La experiencia vivida como criterio de verdad: Sistematización evaluativa de los cuatro ejes programáticos:	15
3.2. Conclusiones generales.....	49
CAPITULO 4: CONSTRUCCIÓN DE FUTURO 2021 – 2025: TRANSICIÓN HACIA UN NUEVO PARADIGMA	52
4.1. El nuevo contexto percibido y desafíos para el futuro	52
4.2. Propuesta base para la construcción de una nueva Teoría de Cambio, a partir de los insumos derivados de la Sistematización Evaluativa:.....	53
4.3. Recomendaciones para gestionar la nueva realidad, con miras a la creación de una Oficina de Influencia:	57
FUENTES CONSULTADAS	62
ANEXOS	64
ANEXO 1	64
ANEXO 2	65
ANEO 3	67

CAPÍTULO 1: INTRODUCTORIO

1.1. Antecedentes

En lo que queda de la gestión 2020 y la gestión 2021, Oxfam en Bolivia formulará la estrategia de país para los cuatro años siguientes, donde el primer año será de adaptación y los restantes tres de definición y consolidación. Dicho proceso está compuesto por dos momentos clave: el primero de relevamiento de información y evidencias; y un segundo, de formulación y proyección estratégica. Para cumplir adecuadamente esta tarea, ha visto como necesario producir insumos para el análisis y la reflexión, y, en base a éstos, elaborar la propuesta de proyección estratégica.

El insumo de mayor relevancia por su contribución a la generación de información, conocimientos y de aprendizajes claves, es la sistematización evaluativa de uno de los dos principales pilares de trabajo de Oxfam en Bolivia; el Programa Justicia de Género. A decir de Oxfam en Bolivia, *“el Programa Justicia de Género, desde su formulación hasta la actualidad, ha transitado por diferentes fases de ajuste e incorporación de enfoques, narrativas y estrategia de trabajo que finalmente complementan y refuerzan la oferta inicial desarrollada por el equipo”*. El programa está articulado en cuatro (4) ejes; i) Prevención de la violencia contra las mujeres; ii) Educación transformadora; iii) Participación política; y, iv) Justicia fiscal.

El presente documento recupera los principales aprendizajes que el trabajo de cuatro años ha reportado desde los mencionados ejes de trabajo. Desde una mirada retrospectiva, sistematiza los aprendizajes del proceso de implementación (lecciones aprendidas), y plantea recomendaciones de líneas de trabajo a futuro.

Para lograr dicho propósito, se ha revisado la Teoría de Cambio inicial del programa; identificado los avances y logros que han contribuido a los cambios proyectados; evaluando el enfoque de influencia para el cambio social; analizado la pertinencia de las intervenciones y de la apuesta estratégica; determinado la eficacia de las alianzas estratégicas; y, en base los resultados obtenidos, a las oportunidades/coyuntura del contexto, y a los desafíos predefinidos por Oxfam en tanto proceso de transformación hacia una oficina de influencia, se han propuesto las bases para el diseño de una nueva teoría de cambio.

En el proceso de sistematización, mediante la utilización de diferentes instrumentos y espacios de participación, se ha recogido las voces, percepciones y reflexiones de los diferentes actores del Programa (técnicas y personal ejecutivo de Oxfam en Bolivia, copartes, aliados estratégicos y beneficiarios de las acciones del programa), mismos que, en conjunto, han sido asumidos, desde una lógica de construcción de conocimiento intersubjetivo, como criterio de “verdad”.

1.2. El Programa Justicia de Género

El Programa Justicia de Género, se enmarca dentro de la Estrategia Nacional de Oxfam (OCS), misma que, a decir del Country Operating Model (august 2015), *“busca contribuir a un desarrollo diversificado y sostenible que reduzca las vulnerabilidades y sobre todo enfrente las inequidades interseccionales (género, clase y étnicas) que todavía se constituyen en los núcleos duros de la desigualdad en la sociedad boliviana”*.

Para lograr dicho propósito, Oxfam en Bolivia definió como estrategia macro: *“Influir en el equilibrio de poder entre la sociedad civil, el sector privado y el Estado, de manera que el ejercicio de una ciudadanía activa genere los cambios estratégicos necesarios en la institucionalidad y las*

políticas públicas". En el ámbito operativo, dicha estrategia se concreta mediante el desarrollo de dos áreas programáticas: i) El Programa de Justicia de Género; y; ii) El Programa de Gobernabilidad y Gestión de Recursos Naturales.

De modo general, diremos que el Programa Justicia de Género de Oxfam en Bolivia, se constituye en una entidad "viva": esto es, dinámica y resiliente a los cambios de un contexto en constante transformación, motivo por el cual, desde su creación, en el año 2015 a la fecha, ha sufrido algunas modificaciones, no estructurales, que pueden verse reflejadas en los siguientes propósitos/objetivos programáticos:

El Programa busca "promover una sociedad más justa y equitativa a través del fortalecimiento de las organizaciones de mujeres y de jóvenes, así como de una mayor capacidad de incidencia de Oxfam en tres aspectos que nos parecen esenciales para el combate a la desigualdad: a) Enfrentar los imaginarios sociales, así como la impunidad institucional que favorece la creciente violencia contra las mujeres; b) Fortalecer las oportunidades económicas y sociales de las mujeres jóvenes e indígenas en contextos urbanos (tanto para las grandes ciudades del Eje, como en ciudades intermedias de alto crecimiento: Riberalta, Camiri, por ejemplo) a través de la educación, formación técnica y participación política; c) Disputar las políticas de inversión social (tanto desde una perspectiva fiscal como presupuestaria) para garantizar el cumplimiento efectivo de los derechos de las mujeres, sobre todo jóvenes e indígenas en Bolivia".

–Bolivia: Country Operating Model, August 2015–

El programa busca "contribuir a revertir la desigualdad contra las mujeres, focalizando su accionar en desnaturalizar la violencia y promoviendo inversión pública en la equidad (...) Para ello, busca transformar la sociedad boliviana a través de cambios sostenidos en las ideas, actitudes y creencias en torno a las relaciones de poder entre hombres y mujeres".

–Estrategia de Programa Justicia de Género (Versión V5. 21 de diciembre 2016)–

El programa busca "revertir las relaciones de poder de la sociedad patriarcal fortaleciendo las capacidades de influencia del movimiento de mujeres, jóvenes y de Oxfam en su disputa por direccionar y controlar más y mejor los recursos económicos (presupuestos públicos y fiscales) por la equidad, además de desafiar las normas sociales, políticas públicas e institucionalidad que perpetúan la violencia contra las mujeres, jóvenes e indígenas".

–Oxfam Country Operational Plan 2017/18–

La Estrategia de Programa Justicia de Género (Versión V5. 21 de diciembre 2016), señala que el **enfoque del Programa** "está basado en la propuesta feminista que conceptualiza el problema desde el patriarcado como la estructura social basada en la dominación del género masculino sobre el femenino, a partir de la supremacía del hombre, los hombres y lo masculino sobre la mujer, las mujeres y lo femenino, colocadas en una posición de inferioridad y subordinación (Lagarde, 2012)". Dicho enfoque asume que no puede hablarse de la autonomía de las mujeres, sin referirnos al sistema mundo capitalista que ignora la centralidad de la vida y las formas de reproducción social patriarcales, en el marco de un sistema de "múltiples y simultáneas estructuras de opresión en el cual la discriminación por razones de sexo, clase, raza/etnicidad, edad, preferencia sexual, territorialidad y otros factores, interactúan, generando un continuum que comprende diversas manifestaciones y gradaciones de violencia" (CAWN, 2011). En este contexto, la justicia de género sólo será posible, cuando se logre la igualdad y equidad plena entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida, lo que, a su vez, implica que las mujeres, conjuntamente y en igualdad de condiciones que los hombres, decidan sobre las políticas, estructuras y recursos que afectan a sus vidas y a la sociedad en su conjunto.

Sus **líneas de acción**, definidas en el “Country Operating Model” (agosto 2015), son las siguientes:

- i) *Generar y difundir conocimiento especializado en la temática.*
- ii) *Impulsar articulaciones del movimiento de mujeres con diversos actores de la sociedad para la generación de alianzas y redes que impulsen los temas propuestos.*
- iii) *Fortalecer y crear espacios de participación e incidencia política de las organizaciones de mujeres y jóvenes en todos los niveles del Estado que favorezcan la integración de sus propuestas en políticas públicas.*
- iv) *Formular propuestas que favorezcan las oportunidades económicas y combatan las inequidades de género, etarias y étnicas a partir de modelos educativos que favorezcan el ejercicio de la ciudadanía activa y el liderazgo transformador.*
- v) *Desarrollar campañas para visibilizar la voz de las mujeres en los temas específicos de IGUALES (con foco en política fiscal y presupuestos públicos) y erradicación de toda forma de violencia.*
- vi) *Promover un trabajo con medios de comunicación, periodistas y activistas mediante TIC's y redes sociales para ampliar las voces de colectivos jóvenes, mujeres e indígenas.*

Y sus **resultados esperados**:

- a) *Se han cualificado las capacidades de influencia de la ciudadanía activa, sobre todo el movimiento de mujeres y jóvenes indígenas, en el control fiscal de la inversión pública y el acceso a recursos relacionados con las políticas de equidad de género para el combate a la desigualdad.*
- b) *Se consolidan espacios de educación, formación y de agencia política de las mujeres jóvenes indígenas para un ejercicio pleno de sus derechos económicos y políticos.*
- c) *La sociedad boliviana, sobre todo los/las jóvenes, desnaturalizan la violencia de género, la rechazan y adoptan medidas apropiadas para evitarla y combatirla.*

Para la consecución de los objetivos programáticos, Oxfam en Bolivia, *“ha invertido en recursos humanos y económicos para que sus copartes apropien valores, normas y prácticas que consideren el derecho de las mujeres como una precondition en el avance en la justicia social”*. Para ello, se definió una **inversión estimada** de US \$2.000.000.- para cuatro años, a ser ejecutados en el período 2016-2020, con un promedio anual de US \$500.000.- En los hechos, el Programa ha invertido € 2.000.000.-, algo más de lo planificado.

Los **recursos financieros** del Programa provienen de diferentes fuentes; todos ellos canalizados, gerenciados, financiados, gestionados o intermediados (según sea el caso), por diferentes afiliadas independientes de la confederación Oxfam. A la fecha de producción del presente documento, los afiliados involucrados han sido: Oxfam Intermón, Oxfam Gran Bretaña, Oxfam IBIS y Oxfam Quebec. (Para ver más detalles de los afiliados involucrados y su rol en el Programa, ver anexo 1)

Los recursos económicos del programa han estado dirigidos fundamentalmente a la implementación de seis (6) ejes temáticos, mismos que se encuentran contenidos (de manera explícita o insinuada) en el “Country Operational Plan 2017/18”, a saber:

- *Desafiar las normas sociales que naturalizan la violencia de género a través de una campaña pública dirigida a jóvenes (hombres y mujeres).*
- *Desarrollar una estrategia de incidencia con tomadores de decisión para sensibilizarlos en torno a la justicia fiscal y los presupuestos de género, como también conformar una Plataforma de alianza estratégicas y un Observatorio de Justicia Fiscal para influir, mediante la generación del conocimiento y la presión social, en el Sistema de Planificación Estratégica del País.*

- *Establecer una alianza que reúne instancias públicas, organizaciones sociales, instituciones académicas y ONG nacionales e internacionales para fortalecer la participación política de las mujeres en un contexto de Democracia Paritaria formal.*
- *Buscar alianzas con grupos, activistas, movimientos juveniles, influencers de medios de comunicación, y con particular énfasis, con instituciones educativas, fortaleciendo sus motivaciones, iniciativas y espacios de participación, con el propósito de convertirlos en actores de influencia en espacios de gobernanza municipal.*
- *Mejorar las condiciones de aprendizaje y permanencia de estudiantes de primaria a través de la aplicación del modelo educativo intercultural y transformador de género, a través del fortalecimiento de las capacidades de los maestros para tratar estas temáticas, y del trabajo de sensibilización con la comunidad educativa.*

Aunque no se encuentra explicitado como eje temático para el ámbito local, también se encuentra mencionado un eje más, que busca influir en el ámbito regional (causas globales), reconociendo el valor del diálogo de saberes y el intercambio de experiencias en el marco de un horizonte y causa común:

- *Articularse e intercambiar saberes y experiencias con el movimiento de mujeres de Bolivia y la región.*

Dichos ejes temáticos, se operativizan mediante las siguientes estrategias de intervención:

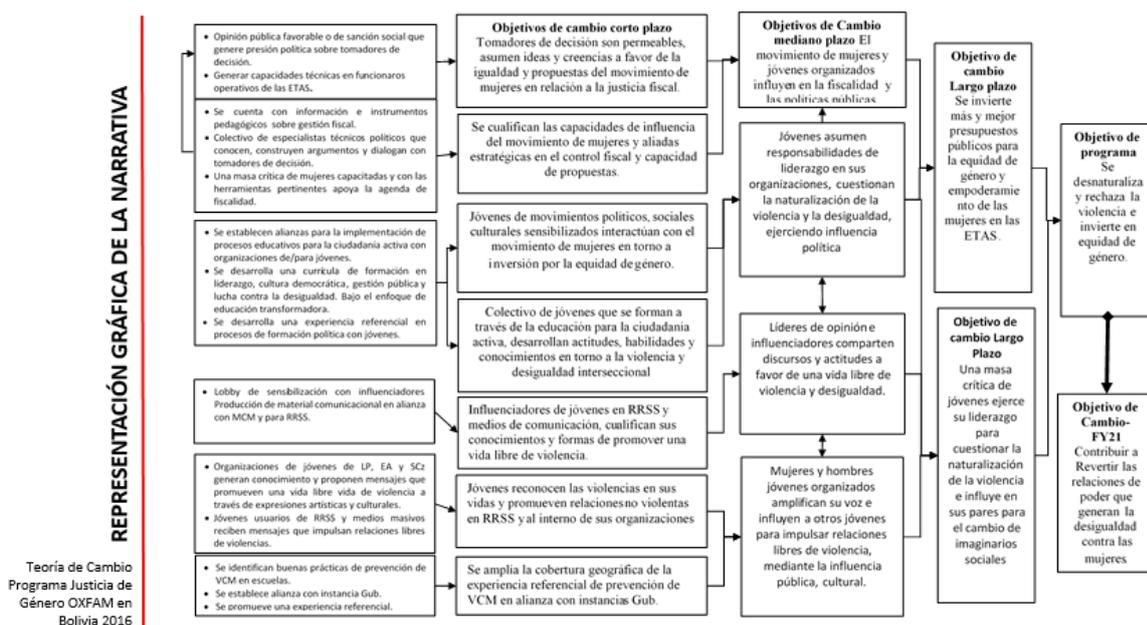
- Fortalecimiento de la capacidad de incidencia de las mujeres de organizaciones.
- Uso de la comunicación para el cambio social.
- Investigación para generar evidencia y con ello incidencia.
- Articulación multiactoral para generar los cambios buscados.
- Alianzas con ONGs nacionales y locales.
- Trabajo con jóvenes en la prevención de la violencia.
- Fortalecimiento de las capacidades de los maestros para tratar temáticas vinculadas con género, y sensibilización de la comunidad educativa.

El programa Justicia de Género busca desplegar un **nivel de influencia** tanto a nivel nacional, como subnacional. Para ello ha establecido relaciones interinstitucionales con algunas organizaciones no gubernamentales de la sociedad civil (**copartes**) que han desarrollado experiencias en las temáticas vinculadas con los derechos de las mujeres y que gozan de legitimidad social, tales como: La Coordinadora de la Mujer, Colectivo Rebeldía, Instituto de Formación Femenina Integral (IFFI), Centro de Estudios Superiores Universitarios (CESU), Fundación Machaca Amauta y Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA).

Del mismo modo, ha establecido **alianzas estratégicas** tanto con organizaciones de la sociedad civil, con el Sistema de Naciones Unidas, como del propio Estado. Entre los aliados estratégicos de la sociedad civil se encuentran: Desafío, REMTE, Colectivo Cuantas Más, ACLO, Centro Juana Azurduy, ECAM, Casa de la Mujer, Ciudadanía, La Pública, Plataforma de Libres Sin Violencia, CISTAC y Movimiento ciudadano #Niunamenos. En el ámbito de las Naciones Unidas se encuentran: ONU Mujeres y UNFPA. Y a nivel del Estado: Ministerio de Autonomías, Ministerio de Planificación, Ministerio de Economía y Finanzas, Ministerio de Justicia, Ministerio de Educación, Ministerio de Comunicación, Direcciones Distritales de Educación, Asamblea Legislativa Nacional, Asambleas Legislativas Departamentales, Concejos Municipales, Gobiernos Municipales, Servicio Plurinacional de la Mujer y la Despatriarcalización del Ministerio de Justicia y Tribunal Supremo Electoral.

En el ámbito de la planificación estratégica, el programa se estructura sobre la base de un modelo teórico o **Teoría de Cambio**, mismo que se puede expresar del siguiente modo: El Programa de Justicia de Género tiene como objetivo de cambio de largo plazo revertir las relaciones de poder que generan desigualdad contra las mujeres. Para ello, una precondition necesaria es que el Estado invierta en la equidad y que la sociedad revierta los imaginarios sociales que generan discriminación y violencia de género. Para que esto ocurra, el Programa debe alcanzar dos objetivos de cambio intermedios siguientes: i) Una masa crítica de jóvenes ejercen su liderazgo para cuestionar la naturalización de la violencia e influyen en sus pares para el cambio de imaginarios sociales; y, ii) el incremento de los presupuestos públicos de las Entidades Territoriales Autónomas (ETAS) en estrategias que generan mayor equidad de género y empoderamiento de las mujeres. Para el logro de los objetivos intermedios, el Programa plantea que son necesarias las siguientes estrategias: i) El movimiento de mujeres y jóvenes organizados influyen en la fiscalidad y las políticas públicas; ii) Mujeres y hombres jóvenes asumen responsabilidades de liderazgo en sus organizaciones, cuestionen la naturalización de la violencia, la desigualdad y se propongan cambiarla (influencia política); iii) Líderes de opinión de medios de comunicación y redes sociales comparten discursos y actitudes a favor de una vida libre de violencia y desigualdad y iv) Mujeres y hombres jóvenes organizados amplifican su voz e influyen a otros jóvenes para impulsar relaciones libre de violencia (influencia pública).

Dicha Teoría de Cambio, se encuentra expresada en el documento “Programa de Justicia de Género Oxfam en Bolivia” (Versión V5. 21 de diciembre 2016).



1.3. El contexto que le tocó vivir al Programa de Justicia de Oxfam en Bolivia

En el ámbito mundial, el quinquenio 2015 – 2020, siguiendo la tendencia de los últimos 30 años, ha estado marcado por el fracaso de modelos económicos y políticos injustos que han concentrado el poder en manos de una minoría, a costa de los más pobres y personas marginadas.

El Marco Estratégico de Oxfam “Combatamos la desigualdad 2020 – 2030” señala que:

“(...) las economías extractivas han exacerbado la crisis climática que está destruyendo millones de vidas y de sustentos (...) Sistemas arraigados como el patriarcado, el sexismo, las castas y el racismo perpetúan las diversas e interconectadas formas de desigualdad que se encuentran en el origen de la pobreza y la injusticia (...) Aquellas personas que viven en los márgenes de la sociedad son las que más sufren en consecuencia (...) La violencia de género sigue siendo una de las violaciones de los derechos humanos más comunes del mundo. En muchos países, a las mujeres se les impide alcanzar todo su potencial y se las obliga a aceptar trabajos no remunerados o mal pagados e infravalorados. El patriarcado y otras formas de opresión se han reforzado mutuamente y han perpetuado las relaciones de poder discriminatorias. Las políticas patriarcales no solo llevan a la exclusión y la explotación. Con frecuencia marginan a mujeres y niñas; lesbianas, hombres homosexuales (gays), bisexuales, transgénero, queer, intersexuales (LGBTQI) y personas de género no binario; personas refugiadas y migrantes, y personas con discapacidades o sin educación. Mientras que las causas principales de la pobreza y la injusticia están cada vez más interconectadas y son más transnacionales, las instituciones multilaterales y las normas internacionales sobre derechos humanos, paz y seguridad se van erosionando”.

Históricamente en Bolivia, al igual que en la gran mayoría de los países del mal llamado “tercer mundo”, la pobreza y la exclusión social son el resultado de complejos entramados de relaciones de poder, siempre asimétricas, en cuyas raíces se entrelazan distintos tipos de subordinaciones, tales como la de género, la étnica y la de clase, mismas que, teniendo como sustento y escenario principal la ideología del patriarcado, se han consolidado como una gran estrategia discriminatoria que ha mantenido el privilegio de unos pocos sobre los recursos del desarrollo. La desigualdad, entonces, se constituye no solo en consecuencia, sino también en un pilar estructural de las relaciones de poder, marcadas por una desequilibrada distribución de recursos, decisiones, oportunidades y bienestar.

Asumiendo esta realidad, y con en el propósito de influir positivamente en ella, Oxfam en Bolivia definió su **visión estratégica** del siguiente modo:

“Las y los bolivianos han superado sus condiciones de vulnerabilidad, basados en sus capacidades productivas y el liderazgo transformador de las mujeres, utilizando los recursos naturales de manera sostenible”.

–Country Operating Model, August 2015–

Y su **Teoría de Cambio** se expresaba narrativamente del siguiente modo:

“La apuesta central de Oxfam en Bolivia es influir en tres grandes disputas –política, social, y económica–, a través del fortalecimiento de la ciudadanía activa de una sociedad civil organizada que en el actual contexto tiene oportunidad estratégica de generar cambios a través de su influencia/relacionamiento con los gobiernos (local, departamental y nacional), buscando mejorar la calidad de la inversión pública, eliminar las desigualdades, reducir las vulnerabilidades y contribuir a la consolidación de una economía diversificada y sostenible”.

–Country Operating Model, August 2015–

En los ámbitos económicos, políticos, laborales, familiares y comunitarios, el irrespeto de los derechos de las mujeres (sobre todo indígenas), y la violencia contra ellas, es parte de los comportamientos cotidianos de una sociedad sustentada en la ideología patriarcal y machista.

De ahí que, tal como se indica en la Estrategia de Programa Justicia de Género¹: *“el cumplimiento de los derechos básicos de las mujeres se constituye en una precondition irreductible para el ejercicio pleno de la autonomía ciudadana y la democracia.”*

En este contexto, habrá que reconocer que, en los últimos diez años en Bolivia, se registraron importantes cambios tendientes a reducir las desigualdades de género. Entre los más importantes, *“se encuentran las reformas legislativas que constitucionalizan los derechos de las mujeres, así como varias leyes específicas de acción afirmativa; por otro lado, se incluye la equidad de género entre los principios que rigen las entidades territoriales autónomas; la formulación de medidas especiales para aumentar la participación política de las mujeres, el reconocimiento de la jurisdicción indígena que no contradice los derechos de las mujeres, así como el reconocimiento de la despatriarcalización como horizonte de cambio social.”*²

Empero, estos importantes avances legislativos, no han logrado ser aplicados de manera decisiva, ya sea por la falta de recursos humanos, técnicos, financieros e institucionales suficientes, por la falta de voluntad política para exigir su fiel cumplimiento, o, simplemente, a causa de los patrones de conducta patriarcales que se mantienen casi invariables, tanto entre los servidores públicos, como en el sistema de justicia y el sistema político, así como en el seno de las propias organizaciones de la sociedad civil. No quedan exentos de dichas prácticas, los propios ciudadanos (hombres y mujeres), quienes reproducen de manera consciente o inconsciente dichos patrones, en el marco de una norma social imperante, que es constitutiva y constituyente de los individuos y comunidades.

Al respecto, la “Estrategia de Programa Justicia de Género (Versión V5. 21 de diciembre 2016)”, señala respecto al contexto nacional:

- *La implementación de la Ley 348 se ve bloqueada por el escaso personal capacitado en las distintas etapas de la ruta del sistema de justicia; la ausencia de datos actualizados de los casos reportados, judicializados, sancionados y las sentencias impuestas; y la ausencia de un conjunto de servicios de apoyo legal, psicológico y refugios suficientes para las víctimas de violencia; entre otros.*
- *Es necesario comprender que la rebelión y desorden del sistema de jerarquías de género provoca mayor violencia. En Bolivia, este “desorden” no sólo ha sido provocado por el feminismo, sino también por cambios demográficos, migración, nuevos consumos, hábitos culturales y nuevos imaginarios sociales. En este contexto, las violencias se han convertido en un dispositivo de disciplinamiento contra las mujeres; son la expresión de una relación de poder asimétrico, que incluye sometimiento, opresión, intimidación psicológica, daño físico, asesinato, acoso y abuso sexual, extorsión, amenaza y acoso político.*
- *Reportes de monitoreo de prensa señalan que cada 3 días una mujer es víctima de feminicidio, y la mayoría de los casos permanecen en la impunidad.*
- *El Sistema de control Estatal de la violencia no funciona, se ha enfocado en el fortalecimiento al sistema de atención a mujeres en situación de violencia, desatendiendo sistemas de prevención primaria y secundaria.*
- *La impunidad se convierte en un incentivo mayor que el hecho pedagógico de la promulgación de la Ley.*
- *Respecto a los derechos sexuales y reproductivos, se evidencia un avance en el reconocimiento de las diversidades sexuales y por el afianzamiento de un enfoque que diferencia los derechos sexuales de los reproductivos (...) sin embargo, el control patriarcal sobre la reproducción de las mujeres no ha cambiado.*

¹ Estrategia de Justicia de Género (Versión V5. 21 de diciembre 2016)

² op.cit.

- *Bolivia ocupa los primeros lugares de la región en mortalidad materna, neonatal, embarazo en adolescentes y cáncer cérvico uterino. La persistencia de barreras socio culturales y geográficas limita el acceso de las mujeres a los servicios de salud sexual y salud reproductiva de calidad.*
- *A nivel social, es inquietante constatar la articulación de colectivos conservadores que fortalecen los imaginarios sociales patriarcales y que ejercen influencia sobre los tomadores de decisión, sobre todo desde algunas iglesias y ciertas visiones indigenistas.*
- *En cuanto a los derechos económicos de las mujeres, los avances son menos visibles y destaca la naturalización con que se vive la desigualdad.*
- *Existen escasos avances en el impulso individual de iniciativas lideradas por mujeres (...) no se acepta la institucionalización de un mecanismo nacional para el avance de los derechos de las mujeres suficientemente fuerte para llevar adelante esta tarea. Los escasos avances en este tema se encuentran más bien a nivel departamental y municipal donde se constata mayor apertura política para evaluar la inversión pública por la equidad”.*

Asimismo el documento señala que para avanzar en esta agenda es primordial: a) Impulsar la promulgación de leyes dirigidas a la obligatoriedad de inversión fiscal de las diferentes instancias estatales en “justicia social y de género”, como la ley de Inversión en Igualdad de Género; b) Que las instancias públicas implementen de manera efectiva instrumentos de planificación y análisis de presupuestos con enfoque de género y que se profundice el conocimiento sobre el ejercicio de los derechos económicos y la corresponsabilidad social y pública en las tareas de cuidado, c) Proponer desde las organizaciones de mujeres, en el marco de su agenda, planes, programas, proyectos departamentales y/o municipales que concreten los presupuestos asignados; d) Incorporar los derechos de las mujeres en los proyectos y programas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social y en los Planes de Desarrollo sectoriales y territoriales; e) Actualizar el Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades con el nuevo Sistema de Planificación Integral de Estado SPIE (...) Para encarar el desmontaje simbólico del patriarcado, es necesario intervenir activamente en instituciones de transferencia ideológica como la escuela, Iglesia y medios de comunicación (...) Será necesario revisar una estrategia de influencia sobre medios de comunicación masiva, incluyendo las herramientas de comunicación -redessociales- con una permanente crítica a reproducción patriarcal simbólica, la generación de sentido común, “normalización” de las causas feministas y un pacto público con los hombres que buscan nuevos modelos de ser personas”.

Durante el quinquenio 2015 – 2020, la coyuntura política se constituyó en una variable primordial. La posible reelección del Presidente Evo Morales, en las elecciones del 2019, generó reacciones diversas en la población y ensombreció la discusión de temáticas urgentes de necesidad social, sobreponiendo la política coyuntural, a las necesidades vinculadas con la aplicación de las políticas públicas.

Así, en un contexto signado por la polarización política y social, el país atravesó por un momento crítico de incertidumbre y dramatismo globalizado en lo social, político, económico y, finalmente, sanitario. Desde el cuarto trimestre de 2019 a lo que va de 2020, la historia de Bolivia ha estado definida por una sucesión de acontecimientos que, en conjunto, han configurado un modo distinto de “ver el mundo”, el país y las relaciones humanas que sostienen a la sociedad. La crisis política de octubre de 2019, que dio fin con el gobierno de Evo Morales; la pandemia del COVID 19 (crisis sanitaria global); los efectos psicosociales de una cuarentena (encierro obligatorio), y el actual proceso electoral, que se da en una situación anómala de distanciamiento social, han venido configurando un escenario que podría definirse como “post-traumático y de incertidumbre generalizada”.

La incertidumbre y el sentimiento de inseguridad, se han instalado de manera acelerada en el imaginario individual y colectivo, concretándose en una emocionalidad negativa que se podría resumirse en un sentimiento de “vivir desde el sentirse amenazado”.

Experiencias pasadas en la historia de la humanidad han demostrado que “sentirnos amenazados”, a menudo se asocia con altos niveles de etnocentrismo, mayor intolerancia y prácticas punitivas hacia quienes consideramos “los otros”. Enfatizar en los límites del grupo, puede minar la empatía con aquellos que son considerados socialmente distantes y/o diferentes y aumentar la deshumanización o el castigo. Por ejemplo, durante la pandemia, hemos estado asistiendo a una exacerbación de expresiones de estigmatización, de discriminación étnico-cultural, desigualdad, violencia doméstica y machista y xenofobia, que coloca a las personas que se encuentran en el grupo considerado como “los otros”, en condiciones extremadamente vulnerables para afrontar la crisis.

Sumado a esta situación, el trance social generado por la llamada “revolución de las pititas” y por un contexto electoral anómalo, se ha concretado en un retroceso en cuanto al respeto y ejercicio de los derechos humanos. El resurgimiento de una “ola de conservadurismo”, es, sin lugar a dudas, su expresión más evidente. La instrumentalización política de la emergencia sanitaria, se ha transformado en el principal obstáculo para un ejercicio democrático libre, informado y participativo. En el ámbito económico, la pérdida masiva de las fuentes laborales por parte de una importante cantidad de personas en edad productiva, ha acrecentado la incertidumbre respecto al futuro, generando en la ciudadanía, ansiedad y depresión, que se traduce, en última instancia, en prácticas de intolerancia.

1.4. Hacia un nuevo horizonte posible

Lamentablemente, el contexto boliviano en el quinquenio 2015 – 2020, tal como ya se lo ha mencionado, no ha sido esencialmente distinto al de la mayoría de los países de la región, e incluso al de muchos países en otros continentes (salvando las diferencias culturales), situación que, se presume, no cambiará radicalmente en el próximo decenio. En ese sentido, la Confederación Global Oxfam, de la cual Bolivia es parte, ha definido para el decenio 2020 – 2030 un marco estratégico que debiera servir de base para las acciones de las organizaciones miembros o afiliadas a la Confederación. Se trata de un “deber ser” (declaración de intenciones), de una perspectiva de acción que, claramente, se posiciona en causas comunes y globales, a partir del apoyo a las “luchas” de los actores locales y de las potencialidades de incidencia que Oxfam ha ido acumulando/capitalizando en sus ya 25 años de existencia, en el ámbito a internacional (como Confederación), y en sus 32 años de presencia activa en Bolivia. Para repasar los aspectos más esclarecedores, desde el punto de vista ideológico y estratégico del documento “Oxfam Global: Combatamos la desigualdad. Marco estratégico de Oxfam 2020–2030”, ver anexo 2.

En dicho documento la línea está clara, el horizonte también. Será responsabilidad de cada miembro u organización afiliada a la Confederación Oxfam Global, transitar el mejor camino posible para lograr dichas ambiciones. Para ello, será necesario hacer los ajustes estructurales, administrativos, financieros, metodológicos y técnicos necesarios en pos de generar las condiciones institucionales de posibilidad que permitan tal propósito.

El desafío para Oxfam en Bolivia no es menor, pues se trata de alinearse a este marco estratégico, capitalizando la experiencia y el conocimiento acumulado y aprendiendo de las lecciones propias y de otros, en el marco de una sociedad que, según se avizora, tiende a revalorizar, de modos cada vez más sutiles, en algunos casos, y en otros muy evidentes, el conservadurismo político, religioso, económico, social y cultural, como modo de proyectarse hacia el futuro.

CAPÍTULO 2: RESUMEN METODOLÓGICO

2.1. Enfoque y ruta metodológica del estudio

De modo general, diremos que una evaluación de medio término tiene como objetivo generar conocimientos suficientes y sistemáticos que permitan tomar decisiones estratégicas y formular recomendaciones de mejora, en el devenir de un proyecto y/o programa; es decir, en un proceso de acción social, con el propósito de hacerlo más eficiente desde el punto de vista, técnico, cultural, político y financiero. Es una suerte de “radiografía *del y desde* el andar” que sirve para proyectarnos al futuro de mejor manera, en base a las lecciones aprendidas. En este sentido, cabe precisar que la evaluación de medio término no se constituye en un fin en sí mismo, sino en un medio para optimizar la gestión de los proyectos y/o programas.

Al respecto, es importante comprender que tanto las instituciones, como los programas y los proyectos no son entes estáticos, sino más bien, realidades dinámicas que se van modificando de acuerdo a las transformaciones del contexto, a los movimientos propios y a la dinámica de los actores internos y externos que interactúan en ellos. Tal como lo señalaban los propios términos de referencia que dieron origen al presente estudio, donde se señala: “*El programa de Justicia de Género desde su formulación hasta la actualidad ha transitado por diferentes fases de ajuste e incorporación de enfoque, narrativas y estrategias*”; es decir, estamos hablando de objetos de estudio en constante movimiento, que tienen una “vida” material, simbólica, social, cultural, económica y temporal dinámica, por lo que están lejos de ser algo inerte, de ahí su complejidad.

Otro aspecto importante a considerar en el presente estudio, es la ineludible vinculación existente entre la evaluación³ y la sistematización⁴, que, aunque sus funciones y abordajes son distintos, se han enfocado en un mismo objeto de estudio (el Programa de Justicia de Género), aportando cada una de ellas, miradas distintas, pero complementarias.

Al respecto, el estudio se ha constituido en un ejercicio de sistematización evaluativa de proceso, entendiendo a la sistematización como componente de un proceso de evaluación que tiene como fin, el rescate de aprendizajes y elementos clave para la proyección y soporte de la apuesta estratégica de Oxfam en Bolivia para el período 2021 – 2025; es decir, estamos hablando de la aplicación de un enfoque esencialmente cualitativo, orientado a realizar una interpretación crítica de la experiencia desarrollada, la misma que a partir de su comprensión, ordenamiento y reconstrucción, genere explicaciones lógicas acerca del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, sus supuestos y cómo se han relacionado entre sí; esto es, responder a los *cómo* y los *por qué* de la experiencia; deducir sus aprendizajes; y, finalmente, utilizarlos en un ejercicio proyectivo. Estamos, pues, ante un ejercicio que se inserta en una perspectiva de producción y gestión del conocimiento.

El enfoque metodológico del estudio es reflexivo, el mismo que conjuga elementos de los métodos dialéctico, dialógico-interactivo, deconstructivo y hermenéutico; esto es, que asume al Programa Justicia de Género como una práctica institucional-social en su contexto histórico dinámico y complejo, pleno de elementos constitutivos que se interrelacionan y están en constante movimiento. Este enfoque parte de la comprensión de que el Programa es un espacio de interacción, comunicación y de relación dialógica, en la que se reconocen las diferentes

³ **Evaluación:** Se refiere a la acción y a la consecuencia de determinar e indicar valorar, emitir juicios y establecer, apreciar o calcular la importancia de determinadas variables.

⁴ **Sistematización:** Se refiere al proceso por el cual se pretende ordenar una serie de elementos, pasos, etapas, etc., con el fin de otorgarles jerarquía.

situaciones fácticas, los elementos que lo organizan y condicionan en un contexto específico; así como también, como un dispositivo institucional sustentado en imaginarios, conocimientos, metodologías, estrategias y prácticas discursivas (Teoría de Cambio) que van dejando huellas simbólicas y materiales en su accionar.

Este enfoque, además de la “mirada” interpretativa de los consultores, buscó rescatar la mirada de los diferentes participantes (actores), develando los juegos de sentido y las dinámicas que permiten reconstruir las relaciones que se han venido dando entre ellos, los saberes y los procesos de legitimidad que se han generado.

Entre los actores de los cuales se rescataron estas miradas reflexivas se encuentran: las Oficiales de los Proyectos, la Coordinadora del Programa y otros directivos de Oxfam en Bolivia, autoridades nacionales, representantes de organizaciones de mujeres, profesores, mujeres y hombres jóvenes, instituciones copartes, aliados estratégicos, representantes de partidos políticos y de medios de comunicación.

En términos generales, se sistematizó/evaluó la experiencia del Programa en su propósito de influir e incidir en *“los valores, actitudes y creencias machistas, así como en la transformación de políticas, a través de diferentes estrategias encaminadas con las poblaciones con las que trabaja”*. También se recogieron sus aprendizajes, narrativas y estrategias educativas, entre otros aspectos. En una primera instancia, dicha acción, se realizó en cada uno de los cuatro ejes que conforman el Programa (Justicia Fiscal, Educación Transformadora, Participación Política y Prevención de la Violencia), para luego construir una mirada de conjunto.

Para lograr dicho propósito, y en correspondencia a los objetivos específicos del estudio, se revisó la Teoría de Cambio y se identificaron los logros esperados y no esperados que contribuyeron a dichos cambios; se evaluó el enfoque de influencia y/o de fortalecimiento de la participación ciudadana para el cambio social; se analizó la efectividad de la intervención, destacando las acciones y estrategias que fueron utilizadas y analizando su relevancia y pertinencia; se identificaron los logros y lecciones aprendidas; se rescataron los aprendizajes de lo que funcionó y no funcionó, y se identificaron las posibles agendas políticas a las cuales se podría contribuir desde Oxfam en los próximos años, de acuerdo a sus potencialidades y las oportunidades emergentes de un nuevo contexto.

El proceso metodológico se estructuró en seis (6) etapas:

1. Revisión documental

En esta etapa se realizó una revisión analítica de toda la documentación relevante vinculada con el Programa, tales como: documentos de los proyectos del Programa de los últimos cuatro (4) años (informes operativos, documentos programáticos, documentos evaluativos, documentos conceptuales, planes de acción, documentos comunicacionales), además de otros vinculados con el soporte institucional del Programa, como ser políticas y lineamientos institucionales de Oxfam, así como también algunos provenientes de algunas copartes y otros actores vinculados al Programa.

2. Análisis reflexivo de la Teoría de Cambio:

De modo analítico y reflexivo, mediante la realización de un taller virtual con personal técnico y directivo de Oxfam, se analizó y reflexionó la Teoría de Cambio que sustenta el Programa. Como resultado de dicho análisis, y teniendo como insumo los resultados de la revisión documental, se han propuesto los ajustes necesarios a dicho modelo

(narrativa y representación gráfica), asumiendo que los ajustes sugeridos a dicho modelo, se constituyen es una primera propuesta, misma que debe ser enriquecida posteriormente. Dicho enriquecimiento, se lo realizará teniendo como insumo los resultados de la presente sistematización evaluativa; es decir, será la propia experiencia de sistematización evaluativa y los aprendizajes obtenidos de ella, los que definirán la propuesta de Teoría de Cambio que guiará la planificación estratégica del período 2021 – 2025 de Oxfam en Bolivia.

3. Identificación de actores y configuración de la metodología de trabajo:

Si bien, de modo general y *a priori*, los actores (participantes del estudio) ya estaban definidos en los TDR, se realizó una identificación a detalle de los mismos; es decir, se categorizaron y definieron, por cada naturaleza, el número y personas concretas a ser entrevistadas (dicha definición se la realizó en consenso con personal de Oxfam).

En esta misma etapa, se definieron los mecanismos e instrumentos de recojo de información, tales como guías de entrevistas en profundidad, matrices de sistematización de la información, estructura del taller, etc., mismos que se encuentran contenidos en el anexo 1.

4. Recojo de información:

Dada la emergencia sanitaria por la que atraviesa el país, producto de la pandemia del COVID-19, el llamado “trabajo de campo” se realizó de modo virtual (vía telefónica, video conferencias, y uso de la plataforma Zoom para reuniones grupales y entrevistas en profundidad).

5. Análisis y sistematización:

Teniendo como rumbo a los objetivos y el propósito de la sistematización evaluativa, las preguntas que focalizaron la indagación (anexo 2), los resultados de la evaluación documental y los resultados del Taller reflexivo sobre la Teoría de Cambio y los resultados de las entrevistas en profundidad, se definieron las variables que permitieron desarrollar adecuada y eficazmente el proceso de sistematización, análisis, interpretación y explicación de los fenómenos/realidades que han sido evaluadas.

6. Presentación de los primeros hallazgos, retroalimentación y ajuste del documento:

La presentación de los primeros hallazgos se realizó de modo virtual en un taller interno con el equipo de Oxfam. De dicho taller, se obtuvieron reflexiones y recomendaciones que sirvieron para ajustar el documento final.

CAPÍTULO 3: EL AQUÍ Y EL AHORA

3.1. Hallazgos de la sistematización evaluativa

Los hallazgos se han organizado en dos (2) acápite: 1° respecto a la Teoría de Cambio sobre la que se sustenta el Programa; y, 2° respecto a los 4 ejes en que se estructura el Programa: i) Justicia Fiscal; ii) Educación Transformadora; iii) Participación Política; y, iv) Prevención de la violencia. En términos generales, se buscó dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que planificamos?; ¿Qué es lo que hicimos?; ¿Qué es lo que logramos?; y, ¿Qué es lo que aprendimos?

3.1.1. Sobre la Teoría de Cambio

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la revisión técnica de la Teoría de Cambio. Para acceder a la revisión en detalle de la misma, ver anexo 3.

- Al modificar la cualidad de uno más componentes de la Teoría de Cambio (como ha sucedido, por ejemplo, cuando las estrategias que se señalan en la “narrativa”, en la gráfica, se han convertido en objetivos intermedios), se modifica de manera automática, la relación causa-efecto de dicho componente; es decir, el modo de concebir el rol que dicho componente juega o debe jugar en un proceso de transformación/cambio social, en el contexto del Programa. Una cosa es el “qué” y otra el “cómo”. El qué es aquello a lo que queremos llegar, mientras que el cómo es el modo de llegar a ese qué.

Esta misma lógica se aplica para la definición de los objetivos intermedios y los de largo plazo. No debiera aparecer el mismo objetivo enunciado indistintamente como de largo o mediano plazo, pues los horizontes temporales de ambos son distintos. Esta discrepancia tiene que ver con: ¿Hasta dónde queremos extender nuestra mirada como Programa (horizonte de futuro)? y con ¿Será posible lograr aquello que queremos lograr en el tiempo que nos hemos propuesto?, entre otros aspectos.

Es preciso hacer evidente las hipótesis que sustentan la Teoría de Cambio (tanto las cualitativas como las cuantitativas), pues, junto a los supuestos, objetivos y estrategias, se constituyen en los componentes que, no solo le dan sentido a dicha Teoría, sino también, definen la comprensión que tenemos de la realidad/contexto que queremos modificar (apuesta ideológica), las relaciones causales que explican dicha realidad (actuales o potenciales), y el tipo de experiencia y conocimiento que queremos generar con nuestra acción. De ello nos ocuparemos más adelante.

En este sentido, una vigilancia epistemológica es fundamental, no solo al momento de la planificación, sino también durante la implementación del Programa. La vigilancia epistemológica no solo asegura la coherencia técnica de un emprendimiento, sino, fundamentalmente, determina y asegura, que los horizontes últimos (temporal, conceptual, estratégico, ideológico, etc.) de “nuestro actuar”, se cumplan, y que el saber/conocimiento que se esté produciendo, se constituya en un insumo y a la vez “faro” para nuestra reflexión/acción.

- En lo que va del programa, la mayoría de las hipótesis han sido verificadas, esto connota una lectura previa adecuada del contexto o durante la planificación del Programa. La hipótesis que ha sido refutada, se constituye en un importante aprendizaje para el Programa (en el presente y en perspectiva futura), como también para las futuras acciones que otras instituciones vayan a emprender. En ese sentido, compartir dicho aprendizaje de modo institucional, se constituye en una responsabilidad ineludible, en el marco de la gestión del conocimiento.
- Definir con claridad tanto los indicadores cuantitativos, y hacerlos explícitos en la Teoría de cambio es una tarea fundamental, No contar con dichos indicadores al inicio del programa (línea de base), trae como consecuencia la imposibilidad de demostrar contundentemente el impacto del mismo. Si bien los indicadores cualitativos no deben ni pueden ser medidos, las transformaciones sociales logradas (o no), esperadas y no esperadas, sí deben ser evidenciadas. Los ¿cuántos? y los ¿qué?, así como los ¿cómo? Y los ¿por qué?, entre otras preguntas, no son más que dos caras de la misma moneda.

3.1.2. La experiencia vivida como criterio de verdad: Sistematización evaluativa de los cuatro ejes programáticos:

No cabe duda que la experiencia vivida es el mejor criterio de verdad. En este sentido, a continuación, se analizará cada uno de los ejes programáticos de los que está compuesto el Programa de Justicia de Género, a saber: i) Justicia fiscal; ii) Educación transformadora; iii) Participación política; y, iv) Prevención de la violencia. Dicho análisis se lo realizó a partir de los relatos (verbales y textuales) recogidos tanto de sus actores internos como externos, mediante entrevistas en profundidad, revisión documental y en las intervenciones del Taller de Reflexión sobre la Teoría de Cambio. Se ha sumado también, un quinto eje, que tiene que ver con los aspectos generales del Programa que, de alguna manera, son transversales a los cuatro ejes anteriormente señalados.

3.1.2.1. EJE JUSTICIA FISCAL

Descripción y evolución del eje

A partir de la constatación de que en Bolivia no se estaría avanzando al ritmo esperado con los mandatos constitucionales para disminuir las desigualdades de género, desde un enfoque despatriarcalizador, y de que no se estaría fomentando la capacidad de incidencia de las mujeres en torno a la asignación de recursos para género, a pesar del contexto sociopolítico y económico favorable que fue mostrando el país hasta el 2019; de los importantes avances en cuanto a las normas favorables a la reducción de la violencia machista inscritas en la Constitución Política del Estado (CPE); de los positivos resultados económicos con la aplicación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (acelerada ejecución del Presupuesto General del Estado (PGE) durante los años 2014-2015, e importantes ingresos generados por Entidades autónomas y descentralizadas a través del cumplimiento de la política tributaria), Oxfam Bolivia, vio la necesidad de incidir en el Estado y su gestión de políticas públicas bajo el principio de *Justicia Fiscal*, dándole continuidad a los cambios logrados y con el interés de profundizar hitos institucionales tan importantes como: la participación en la Asamblea Constituyente (2007-2008), y en la elaboración de la Ley 348 que garantiza a las Mujeres una Vida Libre de Violencia (2013), entre otros.

Durante los años 2014 y 2016, con el Proyecto *Promoción y fortalecimiento de la red de actores para la promoción de la justicia fiscal con enfoque de género*, financiado por la Unión Europea; se formaron Redes de Mujeres⁵ que, de manera organizada, diseñaron marcos normativos de políticas orientadas a la justicia fiscal con el objeto de incidir en las prioridades de las Entidades Territoriales Autónomas del Estado Plurinacional para la concesión, ejecución y seguimiento de programas, proyectos y presupuestos que aseguren el ejercicio de los derechos de las mujeres para su desarrollo productivo y laboral. Los resultados mostraron procesos participativos y diálogo entre estas organizaciones de mujeres y el Estado, aprobaron el DS N° 2145 para favorecer el cumplimiento de los criterios de Paridad y Alternancia establecidos en la Ley del Órgano Electoral Plurinacional (2014), y el DS N° 2610 que instruye la asignación de presupuestos para la prevención, atención y resarcimiento a mujeres víctimas de violencia (2015). Para este proyecto previamente se levantó una *Línea Base*, que mostró resultados e indicadores en acuerdo con los objetivos del mismo. Entre los años 2015-2016, desarrollaron el Proyecto *Justicia fiscal y Derecho de las mujeres*, para generar conocimientos técnicos y políticos con los cuales las mujeres empoderadas puedan abordar públicamente y en espacios gubernamentales, temas sobre ingresos públicos y

⁵ Alrededor de 140 instituciones y organizaciones. Plataforma de Justicia Fiscal de Mujeres/Observatorio de Justicia Fiscal de Mujeres/Unión Europea.

su inversión en género con fondos de los gastos públicos tanto del ámbito nacional y sub nacional.

Cabe también mencionar, en la línea de ejercicio de derechos, que, mujeres empoderadas de varios municipios, como, por ejemplo, en San Ignacio de Moxos del departamento del Beni, el año 2019, luego de realizar acciones de incidencia con el GAM, se logró incorporar recursos en su Plan Operativo Anual (POA) destinados a realizar acciones innovativas de desarrollo económico para mejorar ingresos y la calidad de vida de las mujeres. Esta buena práctica fue sistematizada con el apoyo financiero de la Unión Europea⁶.

El año 2017⁷ se desarrolla el proyecto “Promoción y fortalecimiento de la Red de Actores para la Promoción de la Justicia Fiscal con Enfoque de Género”, implementado por el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza - CPMGA, Oxfam, y el Instituto de Formación Femenina Integral – IFFI, con el apoyo financiero de la Unión Europea, sobre la base de los avances alcanzados en experiencias precedentes. Este proyecto se sustentó en la idea de que aún en el país *“no existen metodologías que permitan visibilizar de manera explícita las prioridades públicas en la promoción y la transversalización del enfoque de género y derechos de las mujeres en los sistemas presupuestarios y las directrices y normas de planificación principalmente en el Sistema de Planificación Integral del Estado (SPIE) y el Plan de Desarrollo Económico Social”*. A la fecha del presente documento, el Proyecto *Justicia Fiscal* sigue en marcha, como así también una nueva inversión proveniente del gobierno de Canadá.

La crisis política de fines de 2019 y la sanitaria desencadenada por la pandemia del Covid-19 en marzo de 2020, que continuó a lo largo del año, ha interferido el cumplimiento del cronograma planificado y el cumplimiento de los objetivos. De igual modo, algunos resultados de los procesos de incidencia que estaban encaminados, se vieron afectados por la situación de crisis política que derivó en un cambio repentino de gobierno, y que generó escenarios adversos respecto de los derechos humanos, en general.

Objetivos

Como ya se mencionó anteriormente, el *Programa Justicia de Género* ha sido bastante dinámico y ha tenido la virtud de saber leer adecuadamente las transformaciones del contexto. En ese sentido, los objetivos del eje *Justicia Fiscal* también han ido cambiando a lo largo de los años, aunque el horizonte mayor se ha ido manteniendo. A continuación, se presentan los objetivos específicos de este eje y su evolución a lo largo del tiempo. Para efectos de sistematización, se presenta un primer objetivo que, de acuerdo a la información disponible, estuvo vigente de 2000 al 2013, período de tiempo que no es parte del presente estudio, pero que se enuncia con motivos de registro histórico, y otros que se refieren al período comprendido entre 2014 a 2022:

2000-2013: Incidir en políticas del Estado y gestión pública bajo el principio de Justicia Fiscal.

2014-2016 Incidir en las prioridades de las Entidades Territoriales Autónomas del Estado Plurinacional para la asignación, implementación y control de

⁶ *Prácticas de desarrollo económico territorial desde las mujeres en los municipios*. Doc. Sistematización de ONG Gregoria Apaza.2009

⁷ Información extraída del documento “Sistematización del proyecto Promoción y fortalecimiento de la Red de Actores para la Promoción de la Justicia Fiscal con Enfoque de Género”, documento elaborado por Gregoria Apaza, 14 de septiembre de 2020.

- programas, proyectos y presupuestos que aseguren el ejercicio de derechos de las mujeres con énfasis en desarrollo productivo y laboral.
- 2015-2016 Generación de conocimiento técnico y político que aborde el aporte de las mujeres en los ingresos públicos y la inversión en género a través de los gastos públicos en el ámbito nacional y sub nacional.
- 2017-2020 Contribuir, para que redes de mujeres, organizadas puedan impulsar el diseño de marcos normativos y la implementación de políticas orientadas a la justicia fiscal en el marco del Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) y la nueva metodología de planificación establecida en la ley 777 (artículo 2) para garantizar el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres.
- 2017-2022 Promover los derechos fundamentales de las mujeres entre ellos, el derecho a una vida libre de violencia, y también su acceso a una distribución justa de los recursos públicos a favor del empoderamiento de las mujeres.

Apuesta estratégica

El eje Justicia Fiscal ha apostado a estrategias que se han ido adecuando de acuerdo a las modificaciones del contexto, entre las más importantes se pueden mencionar:

- Fortalecimiento de la red de actores (de jóvenes y mujeres) para la promoción de la justicia fiscal.
- Establecimiento de alianzas estratégicas multiactorales con instancias del Estado y de la sociedad civil.
- Incentivación de diálogos y procesos de negociación entre mujeres organizadas y sus gobiernos locales.
- Fortalecimiento de las capacidades de incidencia y técnicas de jóvenes y mujeres.
- Interlocución, mediación y negociación con los actores políticos.
- Desarrollo de acciones de incidencia y *lobby*.
- Adecuación de enfoques pedagógicos, metodologías y herramientas didácticas.
- Gestión del conocimiento y generación de evidencia.

Estrategias efectivas en base a la opinión de las copartes:

- Participar activa y sistemáticamente en toda la cadena de eventos: *“Coordinación con varias instancias (...) consensuar agendas (...) desarrollar propuestas (...) participar en la construcción de los POAS (...) hacer control social (...) solicitar rendición de cuentas (...) hacer seguimiento.”* (Virginia Cabero, Plataforma de Participación Fiscal, CBBA)
- Desarrollar narrativas didácticas a partir de la propia experiencia de vida y saberes de las mujeres: *“Compartir los conocimientos en facilito y empezando a hablar desde nuestros propios costos en el hogar”.* (Fabiola Rojas, Plataforma de Participación Fiscal, Santa Cruz)
- Apostar a la continuidad de la propuesta estratégica. *“Los cambios se producen a largo aliento”* (Fabiola Rojas, Plataforma de Justicia Fiscal, Santa Cruz)

- Contar con el respaldo técnico e institucional activo de parte de Oxfam. *“Trabajar con una entidad con una experiencia tan grande a nivel internacional como la que tiene Oxfam (...) mucho más pesada en nombre, con mucha más experiencia (...) aliada a entidades territoriales como Gregoria Apaza, La Casa de la Mujer, todas las que estamos trabajando en territorio (...) es muy interesante (...) eso nos facilita a las entidades territoriales nuestro actuar que es más operativo”.* (Carla Gutiérrez, Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza)
- Desarrollar mecanismos de negociación *“con las entidades de toma de decisiones (...) Ministerio de Planificación, Ministerio de Economía (...) articular y gestionar espacios de diálogo con estas instituciones (...) claro que, para eso, tienes que tener contactos adentro.”* (Carla Gutiérrez, Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza)

Tal como ya se ha mencionado, las brechas de equidad de género aún siguen siendo una de las problemáticas de la agenda de mujeres. La Coordinadora del eje “Justicia Fiscal”, Paola Carballo, en relación a la apuesta estratégica apunta que:

“Desde diferentes organizaciones de mujeres se han estado desarrollando, de manera aislada, acciones de monitoreo y rendición de cuentas desde el enfoque de presupuestos sensibles al género y las categorías de inversión, especialmente a nivel local (...) En los últimos tres años se han empezado a articular acciones bajo un mismo paraguas, de ahí también es que surge la “Plataforma de Justicia Fiscal” y se empiezan a gestar mayores acciones con mayor impacto nacional (...) Entre una de sus acciones fue su participación en el proceso del “Pacto Fiscal” en la que se logró elaborar y presentar diferentes propuestas (...) también generar evidencias para generar reformas tributarias que permitan acortar las brechas de desigualdad y de género (...) considero que esta ha sido una de las principales apuestas desde el Programa. Todas las acciones desarrolladas desde los proyectos con contrapartes, así como las acciones de incidencia que ha desarrollado Oxfam, han estado enmarcadas en esta línea”.

Logros y avances

La sistematización de los logros que se señalan a continuación, deriva del cruce de información obtenida tanto de la revisión documental, como de los resultados del Taller de Reflexión de la Teoría de Cambio, y de las entrevistas en profundidad tanto a la Coordinadora de Justicia Fiscal, como de las copartes, aliados estratégicos y actores involucrados. Es decir, se han validado a partir de comprender a la intersubjetividad como criterio de veracidad.

Entre los logros más significativos de este eje, que se puede señalar:

- 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. Para alcanzar los logros antes descritos, se ha tenido que trabajar en desarrollar/fortalecer, mediante acciones de capacitación, la capacidad de las organizaciones de mujeres para incidir en las autoridades nacionales; como así también -junto a las coparte y aliados estratégicos- (ACOBOL y la Escuela de Gestión Pública), realizar acciones de sensibilización/capacitación dirigidas a servidores públicos.

- Se ha logrado construir una base de datos que permite analizar el Presupuesto del Estado a nivel nacional, e identificar el comportamiento de la inversión pública en temas de género, comparando los nueve departamentos y los 339 municipios, como así también, obtener información útil para identificar y ajustar estrategias de incidencia focalizadas en Proyectos Sensibles al Género. También se ha logrado aportar al fortalecimiento técnico de las capacidades de las organizaciones de mujeres en los municipios. En esa misma línea, se han articulado: el “Observatorio de Justicia Fiscal” (espacio/ instrumento de análisis y fortalecimiento como estrategia de gestión del conocimiento); y, mediante la realización de un mapeo de organizaciones de mujeres, articular a las mismas, alrededor de la “Plataforma de justicia fiscal desde las mujeres” en los tres niveles del Estado. El enfoque pedagógico utilizado y las herramientas e instrumentos de planificación desarrollados, han sido bien aceptados por las organizaciones de mujeres y servidores públicos.
- El trabajo en Red, fortalece a las organizaciones de base de mujeres. La recuperación de la experiencia de construcción de plataformas locales, departamentales y nacionales, ha representado un valioso ejercicio de recreación histórica desde la narrativa de las mujeres, generando un reconocimiento de sus capacidades de incidencia de “unión en la diversidad” y fortaleciendo el movimiento de mujeres.

Logros importantes mencionados por 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 las 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)
- *“Articular a muchas organizaciones, activistas para plantear nuevos mecanismos y estrategias de incorporación de mujeres en el ámbito público. Estar incluida en espacios de control social y políticas públicas (...) hay que tocar el ámbito humano (...) nos hemos olvidado de las necesidades básicas que son el ejercicio de nuestra autonomía como mujeres. Es un paso fundamental”.* (Virginia Cavero, Plataforma de Justicia Fiscal, CBBA)
- Se ha logrado modificar la actitud de algunas mujeres indígenas hacia el patriarcado representado para la autoridad (empoderamiento): *“Es la fortaleza de las mujeres indígenas, al principio decíamos que eran temas muy difíciles que iban a tratar, hoy en día vemos en la consolidación de la organización de mujeres indígenas chiquitanas que, si usted las escucha no parecen mujeres que están empezando, parecen especialistas. Las mujeres indígenas tienen un conocimiento acumulado muy grande, son muy valientes y muy fuertes. Ninguna de nosotras se atrevería a pararse frente a un alcalde que la ha agredido con un palo y decirle sea lo que sea, tenemos derechos, queremos la ejecución”.* (Fabiola Rojas, Plataforma de Justicia Fiscal, Santa Cruz)

Como condición de posibilidad para alcanzar estos logros, según las personas entrevistadas, se valora positivamente la capacidad que ha tenido Oxfam en Bolivia de

transformarse en un legítimo puente articulador entre las organizaciones y las instancias nacionales (capacidad de negociación y diálogo), para acompañar y fortalecer a las organizaciones de mujeres y otras copartes, de incidir positivamente en las autoridades nacionales y subnacionales (Vicepresidente, ministros, ministras, asambleístas y otros), de tener la capacidad de producir evidencia y de ponerla a disposición a los diferentes actores y de tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios políticos, sociales y sanitarios del contexto.

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; dicho de otro modo, en una suerte de *standby*. Es decir, que el avance del Programa habría bajado su ritmo, lo que no debe confundirse con un retroceso de lo ya avanzado.

Lecciones aprendidas:

Acerca del contexto⁸

- Existen cambios en el contexto (político, social y sanitario, por ejemplo) que, por la magnitud del impacto en la vida institucional y social de un país, determinan la necesidad de desarrollar capacidades que van más allá de la “flexibilidad”; dichas capacidades caen más bien en el campo de la “resiliencia institucional”. La presencia de riesgos sanitarios, por ejemplo, ha motivado el surgimiento de nuevas estrategias de relacionamiento. A través del uso de plataformas y tecnologías virtuales, se ha tenido que sortear el distanciamiento social. Oxfam debe estar preparado para responder adecuadamente en tales contingencias.
- Leer adecuadamente la realidad y los signos de cambio, es fundamental para el buen desarrollo programático; por ejemplo, haber utilizado adecuadamente las oportunidades que se presentaron con el advenimiento de un gobierno “progresista” (22 de enero de 2006 – 10 de noviembre de 2019) y el surgimiento de una nueva Constitución Política de Estado, permitió, no sólo aprovechar dichas oportunidades, sino también legitimarse institucionalmente como un referente técnico y de influencia, en favor de las causas de las mujeres.

Acerca del proceso de implementación

- Las alianzas estratégicas en función a una causa común, resultan ser, no solo un mecanismo eficiente de coordinación, articulación y uso eficiente de los recursos, sino también un espacio sinérgico. Permiten amplificar y evaluar los impactos de un modo más certero (generación de evidencia) y evita la duplicidad de acciones. En ese sentido, pasar de la coordinación interinstitucional a la planificación conjunta, prepara mejor para enfrentar nuevos desafíos.
- La experiencia ha demostrado que, “*mientras más se baje al diálogo directo*”, las probabilidades de éxito del programa son mayores; de igual modo, ha demostrado que incentivar la creación de redes de mujeres organizadas, es una buena

⁸ Se entiende por “*lecciones aprendidas acerca del contexto*” al conocimiento adquirido a través de la experiencia, que se vincula con la comprensión de las transformaciones que se van produciendo en el contexto durante la implementación del programa o proyecto y del modo en que éste se vincula o reacciona ante esas transformaciones. Las lecciones aprendidas acerca del contexto, no dependen de las acciones ejecutadas por el programa o proyecto; es decir, no se refieren a “*nuestras mejores prácticas*”.

estrategia para el logro de objetivos estratégicos de mayor impacto. Las relaciones de confianza existentes entre las organizaciones de mujeres, su amplia experiencia (devenir histórico) y su postura ideológica ante la historia, deben ser algunos de los criterios básicos -como elementos legitimadores-, para el establecimiento de redes que tengan la capacidad de incidir realmente en los diferentes estamentos del Estado y de la sociedad civil.

- La alta rotación de personal en el Estado, es una realidad sobre la que Oxfam no puede influir. Esta rotación permanente, influye directamente en la eficiencia de los procesos de capacitación, desde el punto de vista del logro del objetivo de incidencia en los presupuestos fiscales, tanto como en el uso eficiente de los recursos financieros de que dispone el Programa. Oxfam debe asumir esta condición (hasta ahora endémica), si su intención es continuar con esta línea de trabajo.
- Hay que 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: *“Hay que respetar espacios y tiempos de ellas, si nosotras empezamos a trabajar sin consensuar (...) no nos va bien, el diálogo horizontal con ellas es uno de los grandes aprendizajes”*. (Fabiola Rojas, Plataforma de Justicia Fiscal, Santa Cruz)
- Hay que comprender la evaluación no solo como una acción para medir los logros, sino también como una oportunidad para la movilización y la reflexión: *“Uno de los aprendizajes que vemos es la evaluación constante de los procesos, podemos caer en el error al decir tenemos ya un presupuesto incrementado, cuando evaluamos participativamente estos procesos y su impacto, es importante”*. (Fabiola Rojas, Plataforma de Justicia Fiscal, Santa Cruz)
- El rescate y desarrollo de metodologías lúdicas y participativas en el ámbito educativo, como así también, el incentivo de la investigación-acción en el ámbito de la generación de evidencia, han resultado ser buenas apuestas estratégicas. Reconocer capacidades técnicas en los jóvenes para el desarrollo de investigaciones científicas y difundirlas es un acierto. Generar evidencia cuantitativa (dato duro), así como rescatar las subjetividades de las y los individuos y colectividades, se constituyen, no sólo en buenas herramientas, sino también, en necesidades estratégicas del programa.
- Motivar a las y los jóvenes y formar *influencer*, utilizando todos los medios disponibles, como, por ejemplo, medios de comunicación convencionales, redes sociales, educación formal y alternativa, investigación-acción, etc. es una apuesta estratégica que, en su relación costo-beneficio, es importante.

Acercas de la gestión

- El trabajo técnico/administrativo resta demasiado tiempo al trabajo operativo de campo (acompañamiento activo). Debiera invertirse más tiempo en lograr un mayor acercamiento a las organizaciones locales y a las propias mujeres que se benefician de las diferentes acciones. La reducción de la “burocracia” técnica y financiera que imponen algunos financiadores, debiera ser un horizonte al que Oxfam apunte.
- Contar con un liderazgo sólido y proactivo en el Programa, es fundamental para lograr los resultados esperados; sin embargo, no se puede poner todo el peso del Programa en un solo liderazgo, puesto que existe el riesgo de caer en una suerte de dependencia.

- 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, pues no se logra evidenciar ni reportar adecuadamente. *“A ojos externos, parecería que trabajamos en un nivel mucho más superficial que en el que realmente trabajamos”*. Por ejemplo, cada financiador impone sus propios modos de planificación, de reportar y manejar los recursos económicos. Habrá que encontrar los mecanismos de evitar (dentro de lo posible) estas imposiciones a futuro, pues afectan no solo los aspectos técnicos/metodológicos y administrativos del Programa, sino también, a las relaciones de poder entre los diferentes actores del mismo. Este aspecto está estrechamente ligado a cómo concebimos nuestra relación con las copartes, *“Asumirnos como financiador, nos hace perder el camino de los cambios sociales. El rol de bróker impone un modo de ser. Existe la percepción de algunas copartes de que, a veces, nos metemos hasta en su cocina”*. (Lourdes Montero, Coordinadora de Programa Justicia de Género)
- Es importante visibilizar los logros. Esto tiene que ver con mostrar lo que hacemos, pero, fundamentalmente tiene un importante impacto en los propios actores, quienes quieren “ver y sentir” el producto de su “movilización”. Cuando la “movilizada” no ve o percibe sus logros, tiende a decaer en sus intenciones. *“Debemos ser un poco más visibles sobre lo que estamos haciendo (...) hemos mantenido un perfil bajo, evidentemente el contexto político ha sido muy complejo y ha sido tratado con muchísimo cuidado (...) hubiéramos podido haber hecho un poco más para sensibilizar más, en difundir los resultados de lo que hemos hecho. Tendríamos un mayor impacto en las otras y en las mismas mujeres que han participado.”* (Virginia Chancari, Plataforma de Justicia Fiscal, CBBA)
- La producción de conocimiento como evidencia para la influencia, debiera ser un función constitutiva y permanente del Programa: *“Tener estudios muy bien realizados (...) es una herramienta fundamental (...) tenemos que llegar a trabajar herramientas de calidad para poder tener base de incidencia política (...) Creo que hacer esos estudios, tener datos, información de calidad, nos faltan en Bolivia. Hemos dejado mucho tiempo de producir información”*. (Carla Gutiérrez, Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza)
- La importancia de estructurar sinergias como estrategia para lograr mayores impactos: *“Creo que también es una lección aprendida el que podamos hacer campañas unificando nuestros esfuerzos, dejando de personalizarlas, trabajar con otras instituciones llegamos a mayores impactos, mayores alcances. Además, son más interesantes para las entidades como las que tenemos para negociar y autoridades locales (...) Creo que esa es una buena estrategia, el poder articular diferentes instituciones para hacer cosas colectivas”*. (Carla Gutiérrez, Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza)

3.1.2.2. EJE EDUCACIÓN TRANSFORMADORA

Descripción y evolución del eje:

A partir de la promulgación de la Ley N° 070, Avelino Siñani – Elizardo Pérez (2010), se establece en Bolivia que toda persona tiene derecho a recibir educación en todos los niveles de manera universal, productiva, gratuita, integral e intercultural, sin discriminación. Estos principios establecen el desafío de impulsar una educación que

contribuya a alcanzar el liderazgo de las mujeres, en igualdad de condiciones y el pleno ejercicio del derecho a una educación libre de violencia y de estereotipos de género.

Desde el año 2006, Oxfam en Bolivia apoya el fortalecimiento de una educación pública transformadora. Inicialmente, lo hizo junto a la agencia IBIS de Dinamarca, y con un fuerte enfoque en la reforma de la educación hacia una educación intercultural y plurilingüe. Para afrontar estos desafíos, que señalan los avances normativos en Bolivia, en cuanto a los derechos de las niñas, niños y adolescentes, Oxfam en Bolivia identifica como uno de sus objetivos centrales el alcanzar el liderazgo transformador de las mujeres y la erradicación de la violencia contra las mujeres y las niñas.

Enmarcado en los desafíos de la educación transformadora, Oxfam en Bolivia busca contribuir a la Ley de Educación 070, en sentido de aportar a la construcción de una sociedad cimentada en la equidad de género, la no diferencia de roles, la no violencia y la vigencia plena de los derechos humanos.

En ese marco, el Programa de Justicia de Género busca contribuir a revertir la desigualdad de género, focalizando su accionar en la desnaturalización de la violencia contra las mujeres. Este horizonte de cambio, centra su atención no sólo en las leyes y políticas públicas, sino también, y fundamentalmente, en la transformación de la sociedad, a través de cambios sostenidos en las ideas, actitudes y creencias sociales (norma social) en torno a las relaciones de poder entre hombres y mujeres, considerando que uno de los principales espacios para este cambio es la escuela y teniendo como base el hecho de que las niñas (como resultado de las desigualdades de género), enfrentan constantes problemas de violencia en sus diferentes expresiones, como el acoso sexual, la negación del derecho a la educación bilingüe intercultural, y el embarazo adolescente, entre otros.

A modo de antecedente, Oxfam en Bolivia, basándose en las experiencias previas, producto de la alianza entre Hempel Foundation, Oxfam e IBIS, entre los años 2012 y 2018 implementó los proyectos “Una escuela que todos entendemos” y “Educación de calidad para niños indígenas en Bolivia en áreas urbanas y rurales” en los municipios de Jesús de Machaca, San Andrés de Machaca y en escuelas urbanas de la ciudad de Sucre, beneficiando a 1.370 estudiantes aymaras del nivel de primaria y a 6.300 niños y niñas indígenas quechuas de Sucre. Estos proyectos buscaban que la población indígena de las escuelas acceda a una mejor calidad educativa, y prácticas nutricionales adecuadas para combatir las brechas de desigualdad. De esta etapa, se obtuvieron algunas importantes lecciones aprendidas, entre las que se pueden mencionar: i) contar con un Centro de Recursos Pedagógicos a modo de “aula alternativa”, es una apuesta estratégica que ha demostró su efectividad; ii) el monitoreo a cada actividad, aun cuando es metodológicamente necesario, requiere muchos insumos, situación que dificulta su continuidad; iii) la alta rotación de maestros, exige contar con procesos de capacitación continua; iv) el abordaje integral del enfoque de género, dentro de la currículum base, es necesario; empero, debe ser adecuado a los contextos culturales y generacionales particulares, especialmente para niñas y niños; v) para la ejecución del proyecto, es fundamental aliarse con instituciones que ya han sido legitimadas por la comunidad, a

partir de su propia acción; y, vi) la presencia de los representantes de la comunidad y padres de familia en las acciones de planificación a largo plazo, es imprescindible.

En base a esta experiencia, se llevó a cabo un proceso de diagnóstico que contribuyó a identificar las necesidades educativas y estrategias que deberían ser reforzadas y revisadas para la elaboración del proyecto "Educación Intercultural, Transformadora de Género", en busca de dar respuesta a las necesidades de la población de la Amazonía boliviana, que concentra muchas de las contradicciones que determinan la reproducción histórica de las desigualdades y la pobreza en el Estado Plurinacional de Bolivia. Como resultado del proceso de diagnóstico, en la actualidad, se cuenta con los siguientes documentos, como importantes insumos que sustentan y nutren el proyecto: 1) Diagnóstico -Proyecto Hempel- sobre acceso a la educación de niñas en el municipio de Riberalta, realizado en 2018; y, 2) Investigación de proyectos de vida de niños, niñas y adolescentes de Riberalta de 5to y 6to de primaria, realizado en 2019.⁹

Los resultados de dichas investigaciones evidencian como problemáticas principales: la ausencia de aplicación del modelo educativo intercultural propuesto por el Ministerio de Educación en Riberalta; el alto índice de embarazos adolescentes; la situación de violencia contra las mujeres; y la falta de calificación de los maestros. Estas problemáticas se consideran factores que impactan en la baja cobertura y el rezago de las y los estudiantes en secundaria, pues se identifica que es en la transición de 6to de primaria a primero de secundaria cuando se dan los rezagos y la disminución de cobertura. Por esta razón es que el proyecto enfoca su trabajo en estudiantes de 5to y 6to de secundaria.

El proyecto se viene desarrollando en el municipio de Riberalta del departamento del Beni, identificando como beneficiarios directos a 22 escuelas de secundaria y 2 escuelas de primaria, con una proyección de impacto de 6.000 estudiantes de primaria y 200 de secundaria.

El proyecto "Educación Intercultural, Transformadora de Género", se lleva adelante en alianza con la coparte local Fundación Machaqa Amawta (FMA), que se encuentra desarrollando la intervención en unidades educativas del municipio de Riberalta, ubicado al Norte del departamento de Beni, cercano a la frontera con Brasil, con un importante porcentaje de población indígena que se ha visto afectada por procesos de colonización y consecuentemente de discriminación.

Este proyecto busca, a partir de la implementación de estrategias educativas, desarrollar las potencialidades y capacidades, especialmente de niñas y mujeres jóvenes, garantizando el ejercicio pleno de sus derechos. La información recogida en el proceso diagnóstico, permitió tomar decisiones para la elaboración de una propuesta, que pueda responder a las necesidades identificadas en Riberalta.

⁹ Información extraída del documento "Empoderamiento a niñas a través de una Educación Transformadora de Género" y del documento Gómez. N. (2018): "Diagnóstico Proyecto Hempel: Diagnóstico sobre acceso a la educación de niñas en el municipio de Riberalta, Bolivia.

El proyecto se focaliza prioritariamente en los siguientes problemas:

- 1) **Rezago y abandono escolar de estudiantes.** El rezago, los abandonos temporarios, están incidiendo en el fracaso y abandonos permanentes en secundaria. Las principales causas identificadas son:
 - Altas tasas de violencia contra la mujer, debido a la cultura patriarcal y machista del sector que naturaliza la violencia.
 - Trato diferenciado por género, como consecuencia del entorno cultural que favorece a los hombres por sobre las mujeres.
 - Embarazos tempranos en adolescentes y violencia sexual naturalizada contra las mujeres, que genera el abandono escolar y un horizonte que limita la construcción de proyectos de vida de hombres y mujeres estudiantes.

Mediante un diagnóstico participativo, se ha buscado conocer cuáles son las características de los actuales horizontes de vida de las niñas y niños riberalteños, así como las rutas para cambiarlas. Con esa información, se ha logrado generar una aplicación interactiva, cuyo uso es motivado por autoridades e influenciadores locales. Con la aplicación, los niños y niñas puedan visualizar su vida adulta y planificar acciones para evitar factores asociados, como el embarazo temprano que impacta negativamente en el rezago escolar, el bajo rendimiento y la permanencia en la escuela. La construcción de proyectos de vida es motivada con la participación de “embajadores de horizontes”, que incluye a jóvenes líderes de secundaria de Riberalta. Atender a los factores que lo causan, en los últimos años de primaria (5° y 6°), permite desarrollar estrategias para la construcción de proyectos de vida de las y los estudiantes para vivir sin violencia, con la participación de los maestros, padres y madres de familias y los embajadores de horizontes.

- 2) **Educación no pertinente ni contextualizada a la realidad cultural.** El currículo regionalizado y despatriarcalizador, que ha sido aprobado por el Ministerio de Educación, no incluye estrategias para la equidad de género. La propuesta actual no es implementada por la ausencia de metodologías pedagógicas pertinentes desde los maestros. Esto se debe a la existencia de:
 - Maestros no sensibilizados en la realidad sociocultural y formas de vida de la Amazonía que dejan de lado los procesos educativos interculturales.
 - Falta de herramientas para el desarrollo de habilidades blandas y valores en torno a la identidad amazónica.
 - Las propuestas educativas del Ministerio de Educación, que incluyen la aplicación de una nueva currícula indígena, no están siendo implementadas.

A través del proyecto, se busca actualizar la currícula, identificando metodologías y material didáctico que faciliten su aplicación. Los maestros, han empezado a ser capacitados en sesiones de formación y a través de clases demostrativas para el uso del material producido por el proyecto que busca mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. El proyecto ha previsto realizar planes anuales donde se incluyan contenidos y metodologías interculturales con enfoque de género, dentro del marco de la nueva currícula. Para asegurar la sostenibilidad, se ha previsto capacitar a los directores de escuelas en estrategias para el seguimiento. De esta manera mejorarán las condiciones de aprendizaje de los estudiantes, a través de la aplicación de un modelo educativo que viabilice el mejor aprendizaje.

3) **Bajos niveles de aprendizaje en lenguaje y matemática en estudiantes de primaria.** Los últimos datos de evaluación de calidad, muestran bajos niveles de logro. Entre las causas se identifican:

- Metodologías de enseñanza tradicional, debido a la falta de interés e iniciativa de actualización e innovación pedagógica por parte de los maestros.
- Ausencia de material didáctico que responda al contexto y genere el interés de los estudiantes y maestros.
- La atención de los estudiantes a tareas domésticas o laborales/productivas fuera de la escuela.
- La visión futura y expectativas personales de los estudiantes.
- Inscripción extemporánea de las niñas y niños que incide en el rezago¹⁰

Los bajos niveles de aprendizaje en matemática y lenguaje están afectando al desempeño del estudiantado. Una herramienta poderosa para el aprendizaje es el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC). Para tal efecto, el proyecto ha previsto la capacitación a los maestros para que las computadoras entregadas por el gobierno dejen de ser sub-utilizadas. Con el uso de material interactivo para computadoras y para celulares, construido en el proyecto, los estudiantes podrán aprender mejor en matemática y lectura, con un enfoque de género¹¹.

Objetivos

El objetivo planteado para el proyecto es: Mejorar las condiciones de aprendizaje y permanencia de estudiantes de primaria a través de la aplicación del modelo educativo intercultural y transformador de género. (2019-2022)

A continuación, se detallan los objetivos específicos (OE) planteados para esta primera etapa del proyecto.

- OE1. Estudiantes de 5to y 6to de primaria, sobre todo niñas, construyen proyectos de vida para vivir sin violencia, con la participación de maestros, padres, madres de familia y embajadores de horizontes.
- OE2. Estudiantes del nivel de primaria, mejoran su aprendizaje con la implementación de un currículo intercultural y transformador de género, con maestros fortalecidos en sus capacidades educativas.

Apuestas estratégicas

El eje de educación transformadora ha apostado a estrategias que se asumen como adecuadas para llevar adelante el proyecto, entre las más importantes se pueden mencionar:

- Trabajar en el mejoramiento de la calidad educativa, a través del fortalecimiento de la comunidad educativa y actores claves del municipio.

¹⁰ Estudiantes que se inscriben con uno o más años por encima de la edad teórica esperada respecto al grado.

¹¹ Información extraída del documento Format – Project Document – Hempel: “Empoderamiento a niñas a través de una Educación Transformadora de Género”.

- Construcción de una aplicación interactiva para celular. Los niños, pero especialmente las mujeres, construirán proyectos de vida alternativos a los tradicionales de Riberalta.
- La construcción de proyectos de vida, inspirada a través de espacios reflexivos, donde “embajadores de horizontes” comparten sus experiencias de vida exitosas.
- Capacitación a los maestros en las temáticas de: planificación curricular, género, prevención de violencia, diversidad cultural, recursos naturales y gestión territorial.
- Capacitación en género a maestros de dos colegios, del nivel de secundaria, para fortalecer la permanencia de las estudiantes que transitan a Secundaria.

Estrategias efectivas, en base a la opinión de las personas entrevistadas:

- *“Trabajar sobre la tríada (género-etnia-infancia), que no se ha resuelto en nuestro país”* (Luz Jiménez, Ex Rectora de Universidad Pedagógica)
- *“(…) Oxfam, al trabajar con contrapartes, puede llegar a sectores más alejados y trabajar con otras instancias de cooperación. Por ejemplo, en el caso de Riberalta, muy poca gente se anima a entrar a la Amazonía y eso que Riberalta es una ciudad fronteriza. Oxfam ha dado un buen paso hacia este lugar, pues de ahí van a surgir otras problemáticas y trabajo para Oxfam. Es muy fácil ser boliviano desde Los Andes, pero ser boliviano desde la Amazonía es mucho más complejo”.* (Luz Jiménez, Ex Rectora Universidad Pedagógica- Profesores)
- *“Cuando hicimos el diagnóstico, convocamos a los padres y docentes y tuvimos los grupos focales, a partir de este trabajo en grupo, los padres y profesores han ido expresando estas dificultades y han visto que son problemáticas a nivel de Riberalta (...) no sólo vamos con una planificación y decirles que vamos a hacer esto, hemos sido más abiertos y hacemos la planificación con ellos, es una planificación más participativa y eso permite que los mismos beneficiarios se involucren en este proceso (...) eso ha sido una buena estrategia para poder garantizar el apoyo de los padres y el interés de los profesores. Esa ha sido una estrategia que la valoramos y siempre la usamos para tener un trabajo conjunto, participativo”.* (Mercedes Vargas, Fundación Machaca Amauta – coparte)
- *“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)
- *“(…) lo bueno que ha hecho Oxfam al aliarse con la Fundación Machaca, es que la Fundación Machaca tiene el objetivo de fortalecer a los pueblos indígenas y la gestión de los sujetos organizados. Con esta alianza, Oxfam puede enriquecer y dar sentido a sus políticas institucionales”* (Luz Jiménez, Ex Rectora Universidad Pedagógica)

Logros y avances

Aún no se han documentado (con datos duros) logros significativos de este eje, puesto que el proyecto inició en el segundo semestre del año pasado y no se cuenta con una evaluación cuantitativa aún. Sin embargo, en el marco de la presente sistematización (utilizando metodologías cualitativas, entrevistas), se han identificado algunos logros alcanzados en este corto periodo de implementación del proyecto, que, si bien son pocos, son de crucial importancia:

- *“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)
- *“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 para nosotros (...) imagínese que tenemos aproximadamente 28 pueblos indígenas en el territorio amazónicos, si no me equivoco, pero ¿quién hace un trabajo con esa diversidad de pueblos, además articulando género, generación, etnia y pobreza? El solo hecho que se haga eso, para mí es un logro”.* (Luz Jiménez, Ex Rectora de Universidad Pedagógica)
- *“Bueno en sí mismo 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)
- *“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)
- 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.

Lecciones aprendidas

- **La lógica con la que se maneja el discurso de género en áreas urbanas y rurales debe ser adecuada a los contextos particulares:** *“Una de las lecciones aprendidas son las experiencias que tienen los niños y niñas en las comunidades campesinas en sus formas de vida. Muchas veces enmarcamos el trabajo de género en las zonas urbanas, pero la situación de género en las comunidades rurales es diferente porque la cultura que tienen es diferente”.* (Daniel Gil, Director Distrital de Riberalta)

- **Para lograr cambios significativos en las relaciones de género en áreas rurales indígenas, es fundamental trabajar con la niñez:** *“Una de las lecciones aprendidas es apuntar a la educación de la niñez y trabajar seriamente en indicadores para trabajar la escritura, lectura y matemática en la primaria y le puede sumar el tema de género, tema de lengua, lenguas indígenas. Creo que es un gran aporte que ha hecho Oxfam. Trabajar con un sector altamente frágil y con una problemática grande que tenemos en nuestro sistema educativo”.* (Luz Jiménez, Ex Rectora Universidad Pedagógica)
- **Una de las funciones importantes del proyecto debe ser generar evidencia empírica y sistematizar las experiencias para incidir en el sector educativo:** *“Creo que se deberían desarrollar más experiencias de ese tipo, con un acompañamiento mucho más técnico a estos procesos y con una sistematización del proceso, de tal modo que se puedan recoger estas innovaciones didácticas”* (Luz Jiménez, Ex Rectora Universidad Pedagógica)
- **Es preciso generar discursos y narrativas de género adecuadas a la niñez:** *“Hay que abordar el tema de género con la niñez, siempre que hablamos de género, lo abordamos desde lo adulto: derechos de las mujeres, feminicidio, etc. No hay mucho que se haya realizado para incorporar la mirada de género con la educación y la niñez, con una educación regular, eso ha sido una lección aprendida (...) porque si empezamos a trabajar en los niños el tema de la equidad, del respeto y los derechos, entonces podemos tener sociedades menos violentas, apostar por la educación.”* (Mercedes Vargas, Fundación Machaca Amauta)

Elementos innovadores identificados por los actores del proyecto (copartes y aliados estratégicos)

Con el propósito de no perder la riqueza de los testimonios de las copartes referidos a los elementos innovadores del proyecto, éstos se han ordenado desde una lógica del código vivo; es decir, dejando que sean sus propias voces las que se expresen de manera directa, en el entendido de que dichas voces, “lo dicen todo”.

- *“Lo que diría de innovador es la articulación de género, generación y etnia, estas tres categorías que une OXFAM en sus intervenciones. Pobreza, ese indicador también hay que incorporarlo. Si Oxfam solo uniera esas cuatro categorías, hace bomba, crearía un nuevo modo de acción en Bolivia. Y si además le plantearía todo un marco teórico conceptual, por un lado; metodológico didáctico por el otro (...)”* (Luz Jiménez, Ex Rectora Universidad Pedagógica- Profesores)
- *“En tiempo de pandemia, cuando se inició el teletrabajo, la Fundación Machaca nos inició con herramientas virtuales como zoom y otras. Había maestros reacios para trabajar con eso, porque era algo desconocido para ellos, pero muchos de ellos comenzaron a capacitarse. Lo importante de esto es que cada uno ha podido hacer sus clases virtuales y han podido demostrar cómo manejar la herramienta. Fue algo muy productivo, como planificar con herramientas distintas (...) ahora tenemos la primera feria virtual.* (Daniel Gil, Director Distrital – Aliado)
- *“Nosotros en matemáticas, lenguaje y proyectos de vida, estamos elaborando materiales para que los niños puedan jugar con un enfoque educativo y de*

género, incluyendo tema de roles de género, apuntando a la equidad de género. Usamos tecnología, softwares desde el enfoque de género. Todo el material se ha incorporado para que los niños y niñas desde estas materias vayan incorporando el tema de equidad. Hemos identificado los niños que son nuestros actores en el software del proyecto, que son niños con su vestimenta de Riberalta y creo que eso innova, juegos para niños y niñas. Hicimos una “app” para ir trabajando proyectos de vida con mirada de equidad de género. Vamos a desarrollar un componente donde se va a tratar el tema de identidad, sueños, liderazgo; estos proyectos de vida los vamos a trabajar con los niños para que empiecen a soñar y crear qué quisieran ser a un futuro. Una sugerencia de Oxfam es subirlo a Playstore, y vamos a conseguir la autorización para colgarlo y todos puedan acceder a estos juegos. Es bien interesante, para mí es un material innovador, si queremos lograr justicia de género”. (Mercedes Vargas, Fundación Machaca Amauta – coparte)

La otra mirada: Puntos de vista del personal de Oxfam en Bolivia acerca del proyecto

Se hace notar que, si bien desde el punto de vista de la institución coparte, y otros actores involucrados, el proyecto es innovador y beneficioso para la población de Riberalta, la percepción del personal de Oxfam, respecto a lo que representa este proyecto en la vida institucional, tiene matices distintos, tal como lo evidencian los siguientes testimonios:

- *“Trabajar género en el sistema educativo es muy complejo. Cuando trabajamos con IBIS trabajamos el tema intra e interculturalidad con ellos. En el tema de género, hemos tenido mucha resistencia en todos los actores, padres del sistema educativo, pueblos indígenas y organizaciones. “Nos crean muchos problemas”, decían las organizaciones. Debido al orden de poder, es muy difícil cambiar”. (Lisbeth España, Oficial de Proyecto, Programa Justicia de Género Oxfam en Bolivia)*

Empero, existe una alta valoración interna del proyecto, por los aspectos innovadores que éste tiene y por el potencial educativo-transformador del mismo. Se considera que puede servir de modelo y como instrumento de incidencia en el ámbito educativo, aunque en el largo plazo:

“En el marco del proyecto de educación transformadora que estamos empezando a trabajar en Riberalta con 22 escuelas, con fondos de Hempel, es una innovación incidir en un currículo con el enfoque de género y trabajar con las niñas en el empoderamiento en base a los proyectos de vida de las niñas. Si bien puede ser una experiencia local pequeña, puede servir para hacer una réplica, lo que permitiría articular un trabajo con otras instancias a nivel educativo, incluso con el propio Ministerio de Educación”. (Paola Carvallo, Oficial de Proyecto, Programa Justicia de Género, Oxfam en Bolivia)

No cabe duda que el campo educativo, es un terreno fértil donde sembrar futuro e incidir en cambios de comportamientos a largo plazo; sin embargo, toda vez que Oxfam en Bolivia se encuentra enfocado en convertirse en una “Oficina de influencia”, este tipo de intervenciones programáticas, no se ajustan al tipo de giro que se pretende dar, a pesar del reconocimiento de su potencial, y de los elementos innovadores que lo destacan. En tal sentido, Oxfam en Bolivia debe afrontar la decisión de encontrar modos

de continuar apoyando a la Fundación Macha Amauta en su empeño, pero desde “otro lugar”, en el marco de un nuevo tipo de relacionamiento interinstitucional.

“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)

3.1.2.3. EJE PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES

Descripción y evolución del Eje

El eje Prevención de la Violencia contra las mujeres, ha sido estructurado teniendo como hipótesis, que el cambio se producirá en la medida en que se impacte en los imaginarios y normas sociales existentes sobre la noción de pareja, desnaturalizando los factores que generan la violencia machista y generando una masa crítica de jóvenes en La Paz, El Alto y Santa Cruz, para que estos generen/amplifiquen el impacto a nivel nacional, a través de una campaña por redes sociales.

En el documento de formulación del proyecto¹² denominado para efectos de la propuesta como “Actores innovadores para el cambio transformando las normas sociales que normalizan la violencia contra las mujeres”, inscribe como objetivo general “Los jóvenes urbanos, de 3 ciudades de Bolivia, cambian sus creencias y actitudes que normalizan la Violencia Contra las Mujeres (VCM), cuestionando las normas sociales”. Y como resultados esperados: i) Las creencias y actitudes que normalizan la VCM se transforman en 150 jóvenes (hombres y mujeres) organizados en grupos de base en El Alto, La Paz y Santa Cruz que están a la vanguardia de las acciones de incidencia social. ii) 20.000 jóvenes de las ciudades de La Paz, El Alto y Santa Cruz, expuestos a las actividades del Proyecto, identifican y cuestionan las normas sociales que normalizan la VCM.

Así nace el proyecto que posteriormente adoptará el nombre *Campaña ACTÚA - Detén la violencia*, implementado por Oxfam en Bolivia, entre los años 2017 - 2019, junto a dos instituciones copartes: La Coordinadora de la Mujer y Colectivo Rebeldía, articulando acciones con 20 colectivos de jóvenes de La Paz, El Alto y Santa Cruz. La Campaña ACTÚA - *Detén la violencia*, ha tenido un alcance nacional, debido al uso de las redes sociales como estrategia comunicacional de amplificación de sus mensajes. La campaña forma parte de la iniciativa global *¡Basta! Juntos podemos poner fin a la violencia contra las mujeres y las niñas*. El proyecto se alinea con la Estrategia nacional/regional, en particular con el Objetivo 2 del Plan Estratégico de Oxfam en Bolivia. En cuanto a la Estrategia Regional de Oxfam, ésta se articula con el Objetivo 1. Más específicamente en lo que respecta al cambio esperado relacionado con: "Más mujeres, independientemente de sus diferentes identidades y orígenes, viven una vida libre de violencia de género porque la sociedad tolera menos la violencia contra la mujer; existe un entorno más favorable (...) aumentando la capacidad de las mujeres para realizar sus derechos y exigir justicia y cambio".

De acuerdo a la descripción que figura en el sitio web de *ACTÚA - Detén la violencia*, “la campaña de prevención de la violencia, está dirigida a jóvenes de 15 a 25 años de los

¹² Projects Direct Proposal Template 2016-17 –Project Title: *Innovative actors for change transforming social norms that normalize violence against women.*

centros urbanos más poblados de Bolivia, caracterizados por ser ciudades receptoras de migrantes de zonas rurales. Busca cambiar los imaginarios y normas sociales en torno a la violencia simbólica y psicológica de las parejas jóvenes, con el objetivo de detener la violencia en sus formas iniciales para evitar que escale a las violencias física, sexual y feminicidio”¹³

En el documento del proyecto mencionado, se presenta como argumento para la realización del mismo, la siguiente situación: A pesar del marco legal existente, las estructuras institucionales débiles dificultan el cumplimiento de la legislación, lo que ha llevado a que no se implemente con resultado en víctimas. sintiendo que los perpetradores no serán condenados por lo que no se molestan en denunciar la violencia. Recientemente ha habido un aumento en los casos de VCM, tanto en frecuencia como en brutalidad.

El argumento que sustenta la elección del *target group* definido, es que: *“A pesar del hecho de que los jóvenes representan el 25% de la población, un sesgo mayoritariamente adulto los ve como incapaces de tomar decisiones, lo que trae como consecuencia, que sus organizaciones sean invisibilizadas. Pese a ello, mediante la coordinación entre ellas, éstas buscan recuperar sus derechos y abordar temas como la violencia, a través del activismo de la ciudadanía creativa, actividades artísticas, culturales y educativas, acciones en favor de la democracia, la participación y el liderazgo. Sin embargo, es muy raro encontrarlos trabajando en VCM o buscando cómo revertir las costumbres sociales que apoyan la VCM”*¹⁴. Por lo que, el proyecto, busca corregir este problema, coordinando espacios para el debate reflexivo con jóvenes capaces de desafiar al patriarcado, utilizando sus capacidades para aunar esfuerzos y construir alianzas con otros actores innovadores, en la perspectiva de desnormalizar la VCM, enfocando sus acciones en la prevención.

Esta apuesta estratégica, a criterio de la Coordinadora del Programa Justicia de Género, Lourdes Montero, *“tuvo como base o sustento una serie de investigaciones para comprender los procesos de transmisión de las creencias machistas que han circulado de generación en generación, buscando identificar su posicionamiento frente a un sistema de jerarquías de género, arraigado en la sociedad patriarcal boliviana”*. Los resultados de los estudios constatan que, a pesar de que: *“los diversos esfuerzos desplegados por el movimiento de mujeres, los avances legislativos y la implementación de políticas públicas, las bases estructurales de la violencia contra las mujeres siguen intactas. Si desde el conjunto de la sociedad no trabajamos en el desmontaje de la legitimación y tolerancia de la violencia contra las mujeres, muy poco avanzaremos en la construcción de la sociedad libre, respetuosa y justa a la cual aspiramos”*. Esta afirmación, resume el porqué de las acciones del proyecto, que, en los tres años de intervención, ha tenido una evolución y resultados que se describirán más adelante, en términos de lecciones aprendidas, logros y avances.

¹³ Objetivo que figura en la descripción del Proyecto de su sitio web: <http://www.actuadetenlaviolencia.org.bo/>

¹⁴ Oxfam (2016): Projects Direct Proposal Template 2016-17 – Project Title: *Innovative actors for change transforming social norms that normalize violence against women.*

El proyecto se basó en la Encuesta Nacional sobre VCM (encabezada por la Coordinadora de la Mujer) y el Estudio Cualitativo sobre los factores que justifican y normalizan la VCM en tres ciudades bolivianas (realizado por el Colectivo Rebeldía).

Dentro del marco del proyecto, se ha realizado una importante producción de investigaciones, algunas diagnósticas y otras sobre realidades y problemáticas que vive la juventud, desde la propia mirada de los y las jóvenes, en su calidad de investigadores, siguiendo la metodología cualitativa Investigación Acción Participativa. El listado de publicaciones derivadas de estas investigaciones es amplio, a saber: “Violencia machista: ¿Qué Piensa la juventud?” Documento basado en los estudios del Colectivo Rebeldía “Violencia machista y mitos del amor romántico”(2017) y “Violencia contra las mujeres: entre avances y resistencias” (2017.); “Valores y actitudes ante la violencia en razón de género y consumos culturales en jóvenes en La Paz, El Alto y Santa Cruz” (Diagnosis, 2016); la “Encuesta a jóvenes de las principales áreas metropolitanas de Bolivia sobre roles y violencia de género, consumo de medios y participación política”, realizada por Ciudadanía (2016); “Quiero ser como ella: 70 historias de bolivianas fantásticas (s/f)”; “Jóvenes, Amor y Violencias. Entre Idealización y Realidad” (2016); “Masculinidades y Feminidades Tomo 1: Jóvenes ¿Reproduciendo Hegemonías?” (2019); “Masculinidades y Feminidades Tomo 2: Diversidades ¿Desafiando Hegemonías?” (2019); Masculinidades y Feminidades Tomo 3: Rompiendo Moldes. Jóvenes investigadores/as transformando su realidad” (2019). Dichas publicaciones responden al propósito de “documentar, inspirar, transferir y fomentar las buenas prácticas en la prevención de la VCM (...)”.

Como resultado de las intervenciones, Oxfam apostó a que *“los nuevos actores involucrados continuarán apoyando la causa de una vida libre de violencia utilizando sus propios recursos sociales y predicando con el ejemplo, lo que garantizará unir fuerzas para que las acciones del proyecto duren más allá del proyecto”*.

Entre los años 2017 y 2019, en el marco del empoderamiento a mujeres, también se trabajó con adolescentes jóvenes de ambos sexos a través de la Campaña *“ACTÚA, Detén la Violencia”*. Dicha campaña se desarrolló a nivel nacional con el apoyo económico de Oxfam Canadá/Quebec, siendo parte de la iniciativa global *“¡Basta! Juntos podemos poner fin a la violencia contra las mujeres y las niñas”*. La campaña desarrollada a través de las redes sociales proyectaba cambiar las normas imaginarias y sociales que comúnmente se aceptan como normales dentro de las familias, comunidades y sociedad, que justifican y reproducen la violencia contra mujeres y niñas. Sin lugar a duda, dicha campaña fue exitosa, tanto que el proyecto *Mujeres de Bolivia: Tus derechos en el presupuesto*, se apoyaron en la Campaña *“ACTÚA”* para completar uno de sus resultados, el de la transformación de normas sociales en torno a la prevención de la violencia contra las mujeres.

En el documento del proyecto, se señala también que: *“El proyecto aprovechará constantemente las alianzas con los medios de comunicación para obtener más espacios para difundir la campaña a bajo costo para el proyecto, pero buscando el mayor impacto posible. Aunque todas las fases de la campaña se centrarán en las tres ciudades seleccionadas por el proyecto, también negociaremos con los canales de medios para transmitir a otras ciudades de Bolivia”*. Respecto a esta apuesta estratégica, se puede decir que la Campaña ha trabajado adecuadamente en ella, centrado sus acciones de difusión de mensajes, a través de las redes sociales, en particular Facebook, y como

canal de apoyo YouTube, donde se han subido diferentes videos producidos en el marco de la campaña. Respecto a los medios tradicionales (TV, radio y periódicos), se verifica un importante número de publicación de notas, comentarios o referencias por cada hito de la campaña, en una multiplicidad de medios (tanto a nivel nacional como internacional); sin embargo, dicha actividad, ha estado enmarcada en un visión estrictamente instrumental y difusionista de la comunicación; esto es, no se ha trabajado con los medios de un modo estratégico, entendiendo a éstos como potenciales actores de cambio y productores de sentidos. Aun así, se registra una acción interesante de alianza con un medio de comunicación: el Sistema de Radio y Televisión Popular “Comunidad de la Vida”, medio con el que se ha desarrollado una experiencia de producción y difusión de *spots* dirigidos a parejas jóvenes, sobre el tema de la prevención de la violencia. Dicha acción se desarrolló en el contexto de la pandemia de la Covid - 19, entre marzo y mayo de 2020. Dicha campaña de “emergencia” se trabajó siguiendo orientaciones estratégicas, asistencia técnica y acompañamiento de un equipo de consultores externos, contratado por Oxfam. Sobre esta experiencia de “alianza”, se registran algunas lecciones aprendidas que serán descritas más adelante.

Objetivos:

Al igual que en otros proyectos que han conformado o conforman el Programa, se constata que, en diferentes documentos, el objetivo final del proyecto es referido de modo distinto. Se ha tomado registro de varios de ellos:

- Los jóvenes urbanos, de 3 ciudades de Bolivia, cambian sus creencias y actitudes que naturalizan la VCM, cuestionando las normas sociales¹⁵.
- Romper la indiferencia ante la violencia que, en la sociedad actual, parece estar naturalizada en el amor¹⁶.
- Cambiar las normas imaginarias y sociales que comúnmente se aceptan como normales dentro de las familias, comunidades y sociedad, que justifican y reproducen la violencia contra mujeres y niñas¹⁷.
- Generar una masa crítica de mujeres y hombres jóvenes que transformen los imaginarios sociales que naturalizan las violencias contra las mujeres¹⁸.

Apuestas estratégicas:

- Como principal apuesta estratégica, la “Campaña ACTÚA: Detén la violencia”, desarrolló acciones de comunicación, en dos modalidades: *Off line* y *On line*. En la modalidad *On line*, se trabajó sobre la base de fechas emblemáticas, a las que se denominaron “hitos”.

a) Acciones *On line*:

¹⁵ Objetivo general que figura en el documento de proyecto OXFAM: Projects Direct Proposal Template2016-17, 29th January 2016

¹⁶ Objetivo que figura en el sitio web <http://www.actuadetenlaviolencia.org.bo/>

¹⁷ Objetivo que aparece en el documento de Arita C. (2019): Estudio de caso: ¡Actúa, Detén la Violencia!

¹⁸ Objetivo inscrito en el documento de Gutiérrez, L; y Mokrani, D. (2019): “Evaluación cualitativa de la Campaña Actúa. Medición de cambios en jóvenes

- A través de la red social Facebook: Página creada el 31 de enero de 2017:

<https://www.facebook.com/ActuaDetenLaViolencia>

Presenta un alcance (hasta la fecha 28/10/2020) de: 42.101 personas que siguen la página; 41.554 personas que les gusta.

- YouTube: 342 suscriptores hasta 31/10/2020
- Sitio web: <http://www.actuadetenlaviolencia.org.bo/>

b) Acciones *Off line*:

- Encuentros y acciones de reflexión: talleres, diálogos, obras de teatro, ferias informativas, conversatorios (presenciales y en línea).
 - Investigaciones realizadas por jóvenes de La Paz, El Alto y Santa Cruz, como insumos para los procesos de reflexión.
- El involucramiento de los jóvenes y la generación de espacios de articulación, reflexión y debate, es otra de las apuestas estratégicas, para impactar en las normas sociales, las políticas públicas y las instituciones que perpetúan la violencia contra la mujer y el patriarcado. A partir de ese fundamento, se suman otras estrategias complementarias que tienen que ver con la gestión misma del proyecto, es decir en el cómo lograr lo que se ha propuesto, por ejemplo, las alianzas, cuya característica se describe del siguiente modo: Sumar y construir alianzas con otros actores innovadores capaces de aunar esfuerzos para desnaturalizar la violencia hacia las mujeres.
 - En el ámbito metodológico, la campaña incorpora la Investigación Acción Participativa (IAP), como parte de la estrategia de gestión del conocimiento, materializando los estudios en los que han participado los propios jóvenes, en publicaciones que han ido nutriendo el accionar de la campaña, así como la propia reflexión de los actores individuales y organizacionales involucradas. Dichas publicaciones que han circulado en formato impreso, se encuentran también en formato digital en el sitio web <http://www.actuadetenlaviolencia.org.bo/>

Estrategias efectivas en base a la opinión de las copartes:

- **Trabajar con organizaciones reconocidas en el medio fue un acierto, al igual que trabajar con jóvenes:** *“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)
“(...) 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 (...) después de todos estos años vemos que ha habido una gran masa de jóvenes que se cuestionan y movilizan a través de redes sociales, medios de comunicación, discursos alternativos a los discursos más machistas y patriarcales en esta temática.” (Teresa Alarcón, Colectivo Rebeldía)
- **Trabajar con la metodología IAP, que para los jóvenes se ha transformado en una herramienta de fortalecimiento del pensamiento crítico:** *“Identificar vocerías de*

activistas la mayoría de los chicos y chicas que conformaron el grupo de voceros y de investigadores (...) asegura una voluntad de trabajo a la hora de trabajar el tema de la violencia (...) me parece que da espacio a voces frescas, no precisamente a expertos (...) uno puede empezar a mecanizar un pensamiento crítico sobre la violencia". (Cristián Egüez, Joven participante de las acciones de IAP)

"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)

- **El uso de redes sociales, es visto también como una estrategia exitosa:** *"Otra experiencia positiva es la gran presencia en redes sociales, están inundadas de contenido machista (...) la gran presencia y alcance de la campaña Actúa es un gran respiro a toda esa maraña de contenido machista que estamos obligados/as a consumir".* (Cristián Egüez, Joven participante de las acciones de IAP)

Desde una mirada crítica sobre el uso algunas estrategias, las y los actores refieren lo siguiente:

- **Se debe tener cuidado y analizar previamente el perfil de los "aliados":**
"(...) hay que tener muchísimo cuidado al generar alianzas con personas que son solamente famosas, yo creo que tenemos que mantener con la mayor fuerza posible nuestra coherencia política, hay jóvenes que cuestionan esto (...) hubo mucho conflicto cuando se hizo una colaboración con un cantante que luego sacó comentarios machistas terribles y sacó una canción machista, el problema es que fue vocero de la campaña. Tenemos que cuidar nuestras alianzas." (Cristián Egüez, joven participante de las acciones de IAP).
- **El adscribir las acciones de la campaña a las fechas emblemáticas o hitos, es visto por algunos como algo conservador:** *"Escoger fechas emblemáticas para hacer eventos, hitos, actividades, me parece positivo, sin embargo, digo esto desde la experiencia y activismo, a veces siento que nos encasillamos mucho a un calendario, a una agenda, creo que tenemos que -y me incluyo claro-, tener la capacidad de salir de esa agenda, de marcar una ruptura con lo políticamente establecido".* (Cristián Egüez, joven participante de las acciones de IAP)

Logros y avances

Producto de la revisión documental, se registraron los siguientes logros y avances, según el estudio de C. Arita (2019)¹⁹:

- Jóvenes que utilizan redes sociales formales e informales están aumentando su empoderamiento individual y colectivo y su capacidad para influir en las relaciones sociales y afectivas (amigos, familia, comunidad).
- Jóvenes están conduciendo procesos para influir en cambios en las normas sociales y la construcción de relaciones libres de violencia en diferentes niveles.
- 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. Estas narrativas están ayudando a los

¹⁹ Arita, C. (2019): Bolivia Case Study: "ACT: Stop Violence" Campaign.

jóvenes a ser más conscientes y a reconocer las diversas formas de violencia y el papel de las dimensiones sociales y culturales en la reproducción de conductas violentas.

- Los hallazgos indican que la Campaña ACTÚA ha sido relevante para instalar el tema de la violencia en relaciones con el debate público y entre los jóvenes. La estrategia de comunicación es relevante para el interés de las audiencias jóvenes y contribuye a la sensibilización para identificar diferentes formas de violencia. Eso también ha contribuido a mejorar las capacidades de influencia en los jóvenes y sus redes, en particular para aquellos que están más conectados con la formación y las acciones de movilización social *online* y *offline*.
- Los avances 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 en las normas sociales para los próximos años.
- Mediante la aplicación de la metodología de Investigación Acción Participativa (IAP), se ha logrado que los jóvenes participantes del proyecto conformen redes de reflexión y aprendizaje y cuestionen la indiferencia con la que sus amigos observan las relaciones violentas en su entorno, además de la física; que reflexionen sobre el concepto de "el amor propio" y sobre los "mitos del amor romántico"; entre otros aspectos. Mediante la campaña "ACTÚA, Detén la Violencia", se ha logrado realizar un mapeo de jóvenes activistas y organizaciones juveniles conformadas, y que muchos jóvenes se motiven y/o muestren interés en convertirse en activistas por la causa "NO a la violencia machista".

Según Gutiérrez y Mokrani (2020)²⁰, fue un logro la elección de las temáticas y metodología utilizada para las investigaciones:

- *"1) el tema que aborda, como ser las concepciones y mitos del amor romántico y su relación con la violencia machista; 2) por la propia metodología utilizada: Investigación Acción Participativa (IAP), destacando la construcción colectiva de conocimientos y de producción de sentidos comunes entre las y los jóvenes que se constituyen no sólo en investigadores, sino que son también activistas y los voceros de la campaña"*.

En este mismo sentido, desde la mirada de las y los participantes del proyecto, un logro es haber incorporado, tanto las temáticas como las metodologías, en el trabajo dentro de las organizaciones de jóvenes:

- *"(...) 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)
- *"Es muy importante este proceso, porque se está comenzando a hablar, se está comenzando a cuestionar."* (Raquel Hurtado, joven activista)
- *"(...) generar jóvenes más críticos que puedan cuestionar la violencia de que son objeto, me parece que no es despreciable, el trabajo es muy rescatable y se materializa en los círculos más cercanos de esos jóvenes y me parece que eso no se puede evaluar"* (Cristián Egüez, joven participante de las acciones de IAP)
- *"(...) la capacitación a un conjunto de jóvenes pequeño, que no es tan pequeño, para que empiecen a contagiar de nuevas visiones a otros jóvenes, me parece que se alcanzó"* (Cristián Egüez, joven participante de las acciones de IAP)

²⁰ Gutiérrez, L; y Mokrani, D. (2019): "Evaluación cualitativa de la Campaña Actúa. Medición de cambios en jóvenes".

Lecciones aprendidas

Acerca del proceso de implementación:

Según el estudio de caso realizado por C. Arita (2019), las lecciones aprendidas son:

- Generación de evidencia: Es necesario contar con información cuantitativa y cualitativa sobre el problema que queremos abordar para confirmar o descartar supuestos e hipótesis previas.
- La adecuada selección de copartes, según su experiencia temática y el trabajo previo con Oxfam, aseguran el desarrollo de un ambiente de confianza y acortan procesos.
- Confiar en los/as jóvenes y su lectura de la realidad, así como aceptar sus propuestas ha sido un factor clave para que se apropien de la campaña, pero sin abrumarlos, otorgándoles responsabilidades en las áreas donde no tienen experiencia.
- Las redes sociales deben ser administradas de manera profesional, con conocimiento específico del público meta y sus hábitos de consumo.

Un análisis que aporta la mirada de Gutiérrez y Mokrani²¹, en relación a las propias herramientas utilizadas por la campaña, como ser las redes sociales, en el marco de sus acciones *On line* y *Of line*, permite reflexionar acerca de los siguientes aspectos, que ha sido asumidas como lecciones aprendidas:

- Que 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 (:12)
- Que, a partir de la experiencia, es necesario reflexionar sobre cómo combatir a las fuerzas conservadoras y retrógradas, y la sensación de frustración que sienten los jóvenes que hacen parte de la campaña, ante comentarios de otros jóvenes que mantienen una mirada conservadora y machista.
- Que la campaña, más que cambiar imaginarios, debería haber entrado a “disputar sentidos en un contexto de fuerte confrontación de imaginarios y creencias, en tanto sea capaz de situarse como un actor más en el campo de disputa de sentidos” (:13)
- Que la capacidad transformadora de la campaña está en su posibilidad de problematizar. Aquí se destaca la potencialidad que tiene el proceso de IAP.
- Que el activismo político y su maduración, se da a partir del proceso de IAP, y no con “más seguidores y seguidoras” (:14), en relación al uso de las redes sociales.
- Que algunos mensajes habrían producido un “efecto contrario a la intención” de la campaña, con productos como el video “Novio celoso” de Cardamomaso, habiendo tenido más de 6 millones de reproducciones, estaría más bien exacerbando el machismo en las relaciones de pareja de jóvenes. De igual modo se plantea el cuestionamiento de la participación del cantante Bonny Lovi, como una lección de la cual se debe tomar aprendizaje.
- A través de un análisis del discurso de los diálogos e interacciones de los usuarios de los mensajes de la campaña en las redes sociales, se evidencia “un efecto de rebote despolitizador” (:22)
- Pensar en acciones de reflexión entre las y los jóvenes IAP y quienes trabajan en la campaña comunicacional y las actividades de divulgación, no sólo como un proceso de

²¹ Gutiérrez y Mokrani, op.cit.

validación, sino como un ejercicio que permita plantear mensajes para la campaña comunicacional y formas de traducir las actividades lúdicas y pedagógicas en argumentos políticos (...)” (:30)

- Que, a partir de la IAP, “es posible disputar imaginarios machistas (...) al mantener activa la capacidad de problematizar(se) de las y los jóvenes, de entender la situación y reflexionar con los otros” (:31) Es decir que se refiere a promover espacios de intercambio de percepciones y análisis sobre sus procesos de activismo.
- Necesidad de abrir el debate sobre el activismo generado por la propia campaña, “no quedarse solo en brindar información y menos en dar recetas”.
- 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” (:32)

Desde la perspectiva de las y los actores involucrados y participantes de la campaña, las lecciones aprendidas son las siguientes:

- *“(...) ser cuestionadores, decir tu punto de vista y no tener miedo lo que sientas a organizaciones o personas en cargos altos (...) Saber y aprender que hay que trabajar en colectividad que sin un grupo que nos apoye no somos nada. (...) No concentrar el poder en una sola persona, ceder el espacio a otros chicos que también están interesados y tienen otra perspectiva o pensamiento”.* (Alejandra Mamani, joven activista)
- *“Desmitificar el sujeto joven, no hay que dejar de trabajar con el sujeto joven porque es importante (...) cuando entrevisté a chicos y chicas me decían que la gente mayor era chapada a la antigua, machistas, racistas, pero hay jóvenes que... lo mismo”* (Cristián Egüez, joven investigador IAP)
- *“La campaña como gran aprendizaje pone énfasis ya no en el tipo violento o la tipa violentada, sino que pone énfasis en otros sujetos (...) el tercero, el testigo, amigo, amiga, vecino, vecina y decirle al tercero que ‘vos podés hacer algo’”* (Cristián Egüez, joven investigador IAP)
- *“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, desmoronar esta ficción de que los activistas no les pasa nada en sus vidas”* (Cristián Egüez, joven investigador IAP)
- *“(...) construir canales de diálogo, de construcción conjunta, no sólo con las partes sino con las personas de las organizaciones que son beneficiarias del proyecto (...) Crear articulaciones que generan conflictos, debates de puntos de vista en 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, esto ha significado ralentizar un poco los procesos”* (Teresa Alarcón, Colectivo Rebeldía)

Acerca de la gestión:

De acuerdo a una evaluación interna realizada en Oxfam (abril 2019): Informe de evaluación Campaña ACTÚA Detén la Violencia, p. 10-11.

Las lecciones aprendidas mencionadas en este documento de evaluación interna, son las siguientes:

- Trabajar integralmente en todos los procesos de ACTÚA.
- Encontrar medios para la coordinación entre la IAP y la parte comunicacional

- Usar herramientas para el activismo como el protocolo de atención en violencia, autocuidado, contención en redes sociales, etc.
- Utilizar información cualitativa y cuantitativa en las IAP y material comunicacional.
- Trabajar con vocerías locales.
- Crear y utilizar metodologías lúdicas.
- Tomar decisiones audaces.

Experiencia de alianza estratégica con un medio de Comunicación -Sistema de Radio y Televisión Popular (RTP)-, en el marco de la *Campaña ACTÚA*

El Programa Justicia de Género, en atención al agravamiento de la situación de la violencia hacia las mujeres en Bolivia, en el contexto de la pandemia de la COVID-19 (dentro del marco de las acciones de prevención de la violencia machista/*Campaña ACTÚA*), se propuso aunar esfuerzos y establecer una alianza estratégica con un medio de comunicación de alcance nacional, con una amplia audiencia. La iniciativa estuvo orientada a la prevención de la violencia hacia las mujeres. En esa línea, concretó una alianza con el Sistema de Radio y Televisión Popular (RTP), a fin de producir y difundir una campaña de prevención mediante *spots*, *banners* en pantalla en programas clave y comentarios temáticos de parte de algunos conductores. La campaña estuvo dirigida a parejas de entre 20 y 30 años de barrios, populares con alto índice de violencia contra las mujeres de zonas periurbanas, de todo el territorio nacional.

El compromiso asumido por RTP, medio sensibilizado con esta problemática, consistió en trabajar con consultores contratados por el Programa, quienes entregaron asistencia técnica en comunicación estratégica y acompañamiento a la guionización y la producción de los *spots*. Se produjo también una guía de contenidos con el propósito de que los conductores de los programas clave emitan comentarios temáticos destinados a impactar sensiblemente a su audiencia (públicos externos), e incluso a su propio personal (público interno). Para el cumplimiento de dicho compromiso, Oxfam contrato los servicios de una consultora especializada en comunicación estratégica, con amplia experiencia en el campo de la Comunicación para el Cambio Social y la producción de materiales y contenidos preventivos de la violencia, con enfoque de Género.

Lamentablemente, dadas las características del contexto pandémico, en el que se desarrolló el proceso, las acciones de capacitación al público interno del canal (productores, conductores, periodistas y administrativos), no pudieron ser realizadas.

La pertinencia de esta acción es valorada por el personal ejecutivo del medio en el siguiente sentido: *“Ha sido muy importante en el momento que hemos hecho esta acción, porque justamente estábamos trabajando el tema de violencia y pensábamos cómo hacerlo de manera más sistemática”*. La valoración positiva de parte del canal, sobre el acercamiento de Oxfam a este medio de comunicación, está dado en la medida que, si bien el medio (mediante su brazo social) recibe muchas denuncias de violencia, percibe que no tiene las competencias suficientes para trabajar en temas de prevención, desde la comunicación: *“Porque acá viene gente con denuncias en temas de violencia y nosotros recurrimos al municipio, a la gobernación y a la Policía y notamos que no está funcionando el tema de respaldo estatal. Ya sabemos cómo proceder en temas de salud, pero en temas de violencia estamos estancados. Esperamos que sea una oportunidad para empezar a articular nuestro actuar”*. (Teresa Justiniano, Directora del Brazo Social del Sistema de Radio y Televisión Popular)

Lecciones aprendidas señaladas por la Directora del Brazo Social de RTP:

- *“Ha sido positivo, porque es la primera vez que con muchas dificultades hemos logrado hacer una producción que estaba bien hecha. Tenía una orientación de pensar en la audiencia y objetivos ahí yo creo que nos fue bien. Pero seguimos en desafío porque hizo que nos demos cuenta que mientras que no tengamos una estructura de respaldo se queda en una bonita campaña (...) Fue una linda campaña que nos ha vuelto a desnudar mostrando que no tenemos la capacidad aún de dar ese respaldo”.*
- *“La capacitación era importante para nosotros y no poder realizarla por la situación actual y tener que postergarla, nos afecta como también a los periodistas y a la gente del brazo social. En realidad, ese es el plus, para formar a nuestra gente. Formamos a la gente que está en contacto, por un lado, los periodistas y el equipo del brazo social. La ganancia para nosotros está en formar a la gente”.*
- *“Pero también tenemos problemas, cuando hacemos campañas muy fuertes, llegamos a mucha gente y se nos complica atender tantos casos. En el tema de violencia el brazo social también puede convertirse en un punto de ingreso para recibir a la gente”.*
- *“Que no acabe todo con la campaña, que tengamos apoyo de las instituciones estatales, que hagan algo. Y que la campaña culmine con esto para mostrar que avanzamos en algo. Que sea una cosa que nos digamos, nos organicemos, la pandemia nos ha cambiado la vida. Sentarnos con la Policía, nosotros, Oxfam, los jueces, los fiscales, todos los que tenemos que ver con eso. Siendo una causa común”.*

Las temáticas y problemáticas que se trabajaron en la campaña ACTÚA. *Detén la Violencia*, han llegado a despertar el pensamiento crítico entre la juventud, acerca de la cultura patriarcal que subyace en la sociedad y atraviesa las relaciones sociales. Las formas sutiles y evidentes de violencia en las relaciones de pareja, los mitos del amor romántico, el respeto a la diversidad, la construcción de las diferentes formas de masculinidad y feminidades, entre otra amplia gama de temas que ha logrado poner en circulación entre las y los jóvenes esta campaña, ha resultado un acierto indudable. Del mismo modo, el haber promovido el debate y la reflexión sobre el activismo de las organizaciones juveniles, fortaleciéndolas y nutriendo de insumos valiosos a través de las acciones de Investigación Acción Participativa, tiene un gran valor por su capacidad transformadora, no sólo en la vida de las personas que han participado como protagonistas de la experiencia, sino sobre el impacto que ha podido tener en las personas que se han visto expuestas y han interactuado y debatido sobre estos temas, tanto en las redes sociales como en los encuentros y espacios de interacción comunicativa cara a cara, así como en las redes sociales, tal como lo declaran las y los jóvenes entrevistados. Más allá de los elementos observados o cuestionados, que se constituyen en lecciones aprendidas, esta experiencia ha resultado en un importante aporte para el grupo poblacional al que estaba dirigido, en el campo de la prevención de la violencia machista. El hecho de haber trabajado con organizaciones juveniles, promoviendo su protagonismo, y al haber trabajado con metodologías participativas en la gestión del conocimiento, asegura que estos jóvenes repliquen o estén incluso formando nuevos grupos para dar continuidad a este tipo de acciones, en las que se han sentido “cómodos” y “estimulados”, como lo mencionan algunos participantes. El proyecto ha logrado sembrar semillas cuyos frutos se podrán observar, en la medida en que se siga acompañando y enriqueciendo este proceso, que deberá centrarse en ahondar y multiplicar las acciones de IAP, que es sin duda la apuesta estratégica más destacada de este proceso.

Teniendo como referente los aprendizajes que deja esta experiencia, habrá que: fortalecer la capacidad de escucha a los jóvenes, así como fortalecer los espacios de construcción colectiva (en todo el proceso de planificación) e intercambios de experiencias, y difundir ampliamente los trabajos de investigación que se realizan, y continuar socializando los mismos, dentro del marco de una estrategia de gestión del conocimiento y de comunicación.

Las temáticas que habrá que abordar con este grupo de poblacional, sin duda tienen que ver con la educación sexual, la prevención de la violencia sexual y otros temas de derechos sexuales y reproductivos, el embarazo adolescente y cómo prevenir la violencia digital que son temáticas de preocupación evidente entre los y las jóvenes, así como continuar apoyando, dentro de lo posible, el fortalecimiento de los liderazgos juveniles, en el marco de las acciones de prevención de la violencia machista.

En relación con las alianzas con los medios de comunicación tradicionales, habrá que 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.

3.1.2.4. EJE PARTICIPACIÓN POLÍTICA PARITARIA

Descripción y evolución del eje:

El proyecto de Fortalecimiento de la democracia paritaria al interior de los partidos políticos en Bolivia, se implementa con el aporte financiero de la Unión Europea (UE)²²

Las beneficiarias finales son: mujeres líderes y mujeres activistas de los seis principales partidos políticos en Bolivia, incluyendo al menos 40% de las mujeres jóvenes; asociaciones de mujeres electas AMADBOL incluye a las assembleístas de los nueve departamentos del País, y ACOBOL, concejales de los municipios del país; hombres en puestos de dirección en estos partidos políticos; y organizaciones de mujeres de la sociedad civil del movimiento de mujeres y feminista. Las instituciones asociadas (copartes) son: Coordinadora de la Mujer, Centro de Estudios Superiores Universitarios de la Universidad Mayor de San Simón (CESU) y el Órgano Electoral Plurinacional (OEP).

La información disponible señala que durante la formulación del proyecto el Órgano Electoral Plurinacional (OEP), en aquel entonces, Tribunal Supremo Electoral (TSE), fue un actor clave y figuraba como coparte; sin embargo, dada la crisis política que atravesaba el país, ésta relación se fue debilitando, por lo que, finalmente, pasaron a ser considerados como un aliado estratégico. Por el contrario, en lo que concierne al Centro de Estudios Superiores Universitarios de la Universidad Mayor de San Simón (CESU), con quienes se ha trabajado el componente de fortalecimiento de capacidades, durante toda la ejecución del proyecto se ha mantenido una coordinación fluida. Su aporte ha sido fundamental para el relacionamiento y coordinación directa con los partidos políticos. En lo que respecta a la Coordinadora de la Mujer, la relación interinstitucional ha sido muy cercana y participativa. Con relación a las autoridades de la Asamblea

²² Texto extraído del documento "Oxfam Country Operational Plan 2017/18".

Legislativa Plurinacional y otras autoridades electas de nivel subnacional (asambleístas departamentales y concejales municipales, entre otras), habrá que resaltar que, desde el inicio del proyecto, la relación/coordinación ha sido muy buena, lo que ha garantizado la consecución del proyecto.

Además de las instituciones ya mencionadas, se han establecido alianzas estratégicas con ONU Mujeres, Idea Internacional, Comité Intergeneracional de Género de la Cooperación Internacional, OEA y el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza.

Cabe hacer notar, que, en el último año, el eje Participación Política, al igual que el conjunto del Programa, estuvo permeado por un contexto político y sanitario adverso, que le han exigido realizar algunos ajustes estratégicos, con el propósito de poder sortear adecuadamente dichas adversidades. En el “Informe Descriptivo Intermedio del Proyecto Fortalecimiento de la Democracia Paritaria al Interior de los Partidos Políticos en Bolivia”, Oxfam, mayo 2020, se dice:

“El proyecto concluye su segundo año de ejecución enfrentando una serie de cambios importantes del contexto político y social, entre ellos: i) serie de movilizaciones sociales que generan una crisis política; ii) anulación de elecciones nacionales; iii) crisis institucional del Órgano Electoral Plurinacional (OEP) con encarcelamiento de treinta y cuatro autoridades electorales nacionales y departamentales; iv) instalación de un gobierno de transición para convocar a un nuevo proceso electoral; v) trecientos sesenta y cuatro personas detenidas y varios funcionarios del gobierno saliente asilados en sedes diplomáticas; vi) posesión de un nuevo OEP; vii) convocatoria y posterior postergación de las elecciones nacionales; viii) crisis sanitaria y cuarentena total por el Covid-19. No obstante todas estas dificultades, el proyecto han ido asumiendo estrategias de mitigación para enfrentar los desafíos, confirmando que su lógica de intervención sigue siendo válida y pertinente para contribuir en el avance de la democracia paritaria”.

Una de las estrategias de mitigación más importantes fue la de haberse focalizado en las cuatro organizaciones políticas con mayor presencia nacional, y que se encontraban en carrera electoral, a saber: Movimiento al Socialismo, Comunidad Ciudadana, Movimiento Social Demócratas y Unidad Nacional.

En términos de visibilidad, el proyecto cuenta con un Plan de Comunicación y Visibilidad que se ha implementado desde el primer año del proyecto (bajo una concepción de la comunicación esencialmente instrumental y mediática), en cuyo marco, se han diseñado e impreso algunos materiales que fueron utilizados en los talleres de presentación del proyecto y en los diferentes encuentros presenciales con la población beneficiaria. Dicho plan fue actualizado en el segundo año. Los objetivos fueron definidos del siguiente modo: *“i) Dar una visibilidad clara y adecuada a la financiación aportada por la UE; y, ii) Informar y sensibilizar a los destinatarios de la acción en relación a los fines del proyecto que permita generar cambios al interior de sus organizaciones”*²³.

Objetivos

²³ Actualización del Plan de Comunicación y Visibilidad “Fortalecimiento de la Democracia Paritaria al interior de los partidos políticos en Bolivia”, 31 de marzo 2020.

Al igual que en los demás ejes programáticos, el objetivo del Eje Participación Política, ha sido modificados en diferentes documentos, por lo que se presentan los dos objetivos que se han utilizado indistintamente en oportunidades distintas.

2017 - 2018 Fortalecer la participación política de las mujeres.

2018 – 2020 Contribuir a fortalecer la democracia paritaria, intercultural y pluralista en Bolivia.

En el marco de este último objetivo, se plantean los siguientes resultados:

- O1. Los partidos políticos implementan reformas legales, institucionales y de cultura política necesarias para fortalecer el ejercicio de la democracia paritaria en su seno.
- O2. Las mujeres -especialmente las jóvenes- refuerzan sus capacidades de participación y liderazgo transformacional en los partidos políticos.

Apuestas estratégicas

- Fortalecimiento de las organizaciones políticas democráticas.
- Cualificación de la participación de las mujeres en el espacio político.
- Modificación o adaptación de estatutos de las organizaciones políticas, en favor de la participación de las mujeres, desde sus propias militantes.
- Observancia reflexiva de la violencia machista al interior de los partidos.
- Diagnósticos participativos interpartidarios.
- 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.

Logros y avances

En términos generales se puede señalar que el proyecto ha alcanzado importantes logros. Entre los más significativos se pueden señalar:

- Según se informa en el documento *Informe Descriptivo Intermedio del Proyecto “Fortalecimiento de la Democracia Paritaria al interior de los Partidos Políticos en Bolivia”, mayo 2020, Oxfam Intermón*, el proyecto ha obtenido logros en tres campos importantes:

- i) En la incidencia en favor de la paridad al interior de las organizaciones políticas (OP), *“se ha logrado consolidar una masa crítica de mujeres en los partidos que expresan su interés de lograr modificaciones tanto en las normas como en las actitudes y creencias sobre la participación política de las mujeres. Esto ha generado que el proyecto avance en seis propuestas de modificación de los reglamentos internos que consideran un Régimen de Despatriarcalización. Estas propuestas serán la base técnica sobre la cual, las mujeres de los partidos puedan presionar y generar consensos para lograr los cambios esperados”*.
- ii) En cuanto al fortalecimiento de capacidades y alianza de mujeres políticas que mejoren sus condiciones al interior de sus organizaciones, se informa que: *“el*

avance es más significativo. Se ha concluido el primer diplomado en Ciencias Políticas con treinta y cuatro militantes y se está por concluir el segundo diplomado con treinta y siete personas. El positivo resultado de esta estrategia ha generado la solicitud de una tercera versión que está en consideración para el siguiente periodo. Ya se ha concluido el diseño de los cursos cortos para una militancia más amplia y se ha implementado, a modo de prueba piloto, dos versiones de la capacitación con muy buenos resultados. La crisis sanitaria ha pospuesto este proceso”.

Logros importantes mencionados por las copartes:

- **Pese al contexto político adverso, se logró dar continuidad a la formación académica del conjunto interpartidario de mujeres:** *“Como director te digo (...) he aprendido esa disciplina esa planificación y orden que se precisó y eso que la primera vez que se llevó a cabo ocurrieron los hechos de octubre y noviembre (...) retomamos las actividades después pese a que el contexto era muy complejo pese a la composición del grupo, pero el peso que tenía este objetivo compartido como mujeres fue posible llevar a cabo todo pese al contexto muy adverso (...) se tuvo que tomar decisiones y de parte de OXFAM siempre tuvimos iniciativa capacidad de decisión y apertura plena”.* (Fernando Mayorga, Director CESU)
- **La formación académica como un escenario de fortalecimiento democrático:** *“Hemos tenido este espacio de formación académica que se ha convertido en un espacio de formación política y de interacción entre las mujeres militantes. Fue muy importante que se dieran espacios donde se han transmitido sus trayectorias y sus propias situaciones personales, ha habido situaciones en las que han puesto por encima de sus posturas partidistas reivindicaciones generales a partir de la lucha o la defensa de las mujeres, obviamente el tema central siempre fue ese, el tema relativo al acoso y la violencia política hacia las mujeres autoridades o representantes (...) Habrá que ver en el tiempo el desempeño de ellas ya sea dentro de las organizaciones o en espacios políticos, para evaluar el impacto que tuvo esta formación”.* (Fernando Mayorga, Director CESU)
- **Se ha generado expresiones de sororidad:** *“Ha habido varias experiencias de colaboración entre ellas, la sororidad en la mujer que está precisamente motivada por esta demanda y lucha común que es la equidad de género”.* (Fernando Mayorga, Director CESU)
- **Se han generado relaciones interinstitucionales respetuosas:** *“La experiencia con Oxfam ha sido muy buena, porque siempre están predispuestos a apoyarnos, han entendido los tiempos, hemos fijado fechas y hemos tenido que cambiarlas, entonces han sido muy pacientes. Debes entender que la coyuntura política es muy dinámica con muchos cambios, han sido muy pacientes para comprendernos en todo este movimiento que se ha dado”.* (Claudia Condori, Lideresa UN)
- **Se ha abierto la posibilidad para la participación de hombres en la formación académica:** *“Hay temas que vienen del contexto, luego el tema de los conflictos sociales y los temas de las masculinidades que se pueda ampliar un poco más (...) me gustaría trabajar esta temática con los compañeros varones también. (Claudia Condori, Lideresa UN.)*

Lecciones aprendidas

Acerca del contexto

- En un clima preelectoral, se incrementa el acoso político contra las mujeres e incluso se presenta el riesgo de retrocesos en la paridad democrática alcanzada.
- 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 y organizaciones políticas, como también en otros ámbitos de la sociedad. Muchas mujeres políticas han sido víctimas de discriminación y acoso por parte de hombres de sus partidos, varios de ellos recurriendo, inclusive, a la violencia física y sexual, con el propósito de relegarlas en el ejercicio de sus funciones.
- Evitar caer en el discurso-práctica de la transversalización. Al respecto Mónica Novillo, Directora Ejecutiva de la Coordinadora de la Mujer –en el Taller de retroalimentación a Copartes-, refería: *“Estamos en un momento en que se va a volver a la transversalización como una herramienta, en Oxfam y en el Estado (..) la especificidad de las mujeres y de atender algunas de prioridades (...) se vaya a diluir”*.
- El concepto de “paridad” en la teoría y praxis política, es fundamental, pues cuestiona una de las inequidades más profundas de la democracia representativa. La desigualdad entre hombres y mujeres en el espacio de representación política, es una de las desigualdades más difíciles de desactivar.
- La experiencia ha demostrado que, la escasa legitimidad del sistema de partidos políticos, así como, la inequidad en la representación política paritaria en el sistema democrático, como también al interior de los propios partidos políticos, son realidades políticas tan contundentes que no se pueden soslayar.
- Los espacios críticos o de conflictos, se constituyen también en espacios de apertura de nuevas posibilidades. Es fundamental no satanizar el conflicto y/o la crisis. Por el contrario, desde el punto de vista de las posibilidades, es importante entenderlos como el surgimiento de nuevos puntos de fuga, como nuevas potencialidades de ser.
- La experiencia ha demostrado que, en un escenario social polarizado, en el que la política tiende a “judicializarse”, ciertas autoridades y/o liderazgos femeninos, no tienen reparo en ordenar la exoneración, detención, vejación e incluso encarcelación de “las otras”, consideradas opositoras o culpables de “delitos” que, en la mayoría de los casos, no son probados o directamente son inexistentes, pero que, políticamente son “correctos o necesarios” para los fines estratégicos partidarios; es decir, se asiste a la reproducción de lógicas y comportamientos patriarcales en el ejercicio del poder (tradicionalmente controlado por los hombres) es un hecho evidente, y un campo de lucha que el feminismo, en lo esencial, aún no ha logrado penetrar.
- Sin embargo, y de manera paralela, en relación con los impactos de la formación del diplomado en la vida de las participantes, Fernando Mayorga refiere lo siguiente: *“La interacción entre las mujeres militantes fue muy importante, se dieron espacios donde se han transmitido (...) sus propias situaciones personales, (...) han puesto por encima de sus posturas partidistas reivindicaciones generales a partir de la lucha o la defensa de las mujeres (...) Habrá que ver en el tiempo el desempeño de ellas ya sea dentro de las organizaciones o en espacios políticos, para evaluar el impacto que tuvo esta formación. Pero ya ha habido varias experiencias de colaboración entre ellas, la sororidad en la mujer que está precisamente motivada por esta demanda y lucha común que es la equidad de género”*. (Fernando Mayorga, CESU)
- Resulta necesario diferenciar, con claridad, dos conceptos que, aunque se encuentran estrechamente vinculados, no son equivalentes: i) la violencia política contra las

mujeres; y, ii) la violencia ejercida contra las mujeres en el ámbito de la participación política. Esta diferenciación es particularmente importante, para efectos de comprender y monitorear el comportamiento de ambos fenómenos de modo más profundo y preciso. Para mejor aclarar dichos conceptos, a continuación, se presentan algunos ejemplos:

- i) La violencia política contra las mujeres, tiene que ver con la violencia (física, psicológica, patrimonial, simbólica o económica) ejercida contra una mujer por razones vinculadas a su convicción ideológica, comportamiento político considerado adverso, cargo político, cargo público, o militancia partidaria, con el propósito de lograr determinados objetivos estratégicos. Este tipo de violencia selectiva se da generalmente en el marco de la disputa por el poder político y es ejercida material o intelectualmente, tanto por hombres como por mujeres, contra una mujer. Por ejemplo, la detención y encarcelación de la apoderada de Evo Morales -Patricia Hermosa-, cuyo supuesto delito fue portar los documentos del presidente que se encontraba ya en el exilio; o los vejámenes sufridos por la alcaldesa de Vinto, Patricia Arce, durante los conflictos políticos acaecidos en el mes de octubre.
- ii) A diferencia del tipo de violencia anterior, la violencia ejercida contra las mujeres en el ámbito de la participación política, es un tipo de agresión física, psicológica, sexual, simbólica o económica, que los hombres ejercen contra las mujeres que se encuentran ejerciendo su derecho a la participación política. Se ejerce con el propósito de consolidar la supremacía machista en el ámbito político, y/o de obstaculizar el surgimiento de liderazgos femeninos. Este tipo de violencia es muy común en las estructuras partidarias y al interior del propio Estado, en todos sus niveles.

Sobre estos conceptos, sin embargo, hay que precisar que, en el campo político, la interseccionalidad se vuelve fundamental en el trabajo con las mujeres, pues la exclusión, y, por ende, la violencia política hacia las mujeres y en el ámbito político hacia las mujeres, operan diferentes “categorías” de exclusión que se superponen y operan de manera conjunta: mujer, indígena, joven, por ejemplo, constituyen factores habilitantes o negadores de derechos.

“Hay una necesidad profunda de deshacernos de las polaridades dentro del país, este racismo, odio (...) vi cómo en la Plaza Murillo a Eva Copa le decían imilla de no sé qué, 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)

Acerca del proceso de implementación

- El “encontrar problemas comunes” y “el establecimiento de relaciones de confianza” son dos elementos altamente facilitadores. Si bien, en un inicio, el contexto de confrontación política dificultó el diálogo con los partidos políticos vinculados al proyecto, las acciones de diagnóstico participativas, permitieron evidenciar problemas comunes entre las mujeres participantes de dichas acciones y establecer relaciones de

confianza entre ellas (líderes locales y nacionales), posibilitándose así, que el proyecto se implemente en sus partidos.

- Cuando los líderes políticos participan desde un inicio en las actividades planteadas por el proyecto, la desconfianza inicial (que genera ciertos reparos), da paso a la comprensión del sentido último de las mismas, y ven al proyecto como una oportunidad para fortalecer a sus militantes mujeres.
- El Diplomado en Ciencias Políticas, entendido como un espacio de participación y de formación, ha demostrado ser una herramienta útil para la construcción de confianza con los partidos y permite un relacionamiento directo con militantes jóvenes. Esto permite validar la pertinencia y utilidad del proyecto con sus líderes institucionales.
- Contar con la participación de hombres líderes en los procesos de formación, enriquece la interacción y la reflexión entre las estudiantes, pero, sobre todo, se logra sensibilizarlos y comprometerlos (ganarlos como aliados) con la agenda de género y la participación política de las mujeres.
- Los espacios de encuentro facilitados por la capacitación en torno a la Ley de Organizaciones Políticas y por los diagnósticos de modelos de masculinidades de los hombres militantes, han favorecido un clima de demanda (desde las mujeres) para que las organizaciones políticas institucionalicen medidas en favor de la participación equitativa de hombres y mujeres.
- La comunicación se produce durante todo el ciclo del proyecto y las medidas y los productos de comunicación y visibilidad deben secuenciarse cuidadosamente para conseguir el máximo impacto.
- La realización de diagnósticos participativos resulta imprescindible en este tipo de intervenciones. La identificación clara y con la mayor precisión posible de los aspectos que configuran el contexto en el que se implementará el proyecto, resulta ser, no sólo una necesidad, sino también un factor decisivo para la consecución de los objetivos del mismo. Con el propósito de ejemplificar lo dicho, y para visibilizar a cabalidad el tipo de resultados que arrojan los mencionados diagnósticos, a continuación, se presenta un resumen sucinto de los resultados de los diagnósticos participativos, contenidos en el *Informe Descriptivo Intermedio del Proyecto “Fortalecimiento de la Democracia Paritaria al interior de los Partidos Políticos en Bolivia”, mayo 2020, Oxfam Intermón:*

- i) “Si bien la documentación constitutiva de las organizaciones políticas hace mención a los derechos políticos de las mujeres y de la militancia sin discriminación, los estatutos no son documentos vigentes en términos de su observancia real y efectiva en la vida orgánica y la cultura política.*
- ii) En la mayoría de los estatutos no están vigentes disposiciones expresas que definan la composición paritaria de todas las instancias directivas territoriales y funcionales de las agrupaciones.*
- iii) La vida orgánica interna es casi inexistente, la debilidad institucional es crónica y las actividades internas están subordinadas a la dinámica impuesta por los liderazgos institucionales (que son de carácter patriarcal).*
- iv) Es posible visualizar liderazgos femeninos fuertes, sin embargo, la presencia fortalecida no guarda correspondencia con la debilidad en las estructuras internas.*
- v) Las mujeres distinguen ejes problemáticos comunes en la corresponsabilidad del cuidado (los hijos son identificados como una desventaja en la política), la falta de formación política de las mujeres y su timidez en hacer valer su voz.*
- vi) Es difícil que la dirigencia de la organización acepte la existencia de casos de violencia política hacia las mujeres, sin embargo, se ha reportado el conocimiento u ocurrencia de*

situaciones de violencia política que no siempre la organización pudo canalizar adecuadamente”.

- *“Un aprendizaje es qué si bien se puede hablar de visiones estratégicas generales es fundamental focalizar la acción y especificar en relación a las mujeres, las niñas y las adolescentes (...) Creo que hay que mirar en esa perspectiva”.* (Mónica Novillo, Directora Ejecutiva, Coordinadora de la Mujer –en el Taller de retroalimentación a Copartes-)

Acerca de la gestión

- Saber adecuarse oportunamente a las vicisitudes del contexto es fundamental para los proyectos que actúan en la arena política, sobre todo en momentos de incertidumbre y crisis.
- Contar con un comunicador social como parte del equipo del Programa, es muy importante, sobre todo cuando ésta es entendida como un proceso de encuentro y diálogo, pero también de construcción de consensos y hasta de disensos (funciones esenciales de la democracia). La interacción comunicativa es una condición estructurante de toda relación humana y por tanto de las sociedades. Una sociedad que no se comunica, “muere”.

3.2. Conclusiones generales

Más allá de ciertas observaciones y recomendaciones de tipo técnicas, epistemológicas y estratégicas que se han hecho explícitas en el capítulo de las conclusiones (Revisión Técnica de la Teoría de Cambio y anexo 3), no cabe duda que el Programa Justicia de Género de Oxfam en Bolivia, ha sido muy **pertinente y relevante** y ha respondido a las necesidades de las mujeres identificadas en el 2016, mismas que siguen vigentes hoy, así como a las necesidades explícitas de la política en materia de justicia fiscal, violencia contra las mujeres, participación política y, de manera más reciente en el ámbito de la educación transformadora con perspectiva de género. De igual modo, 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 jóvenes (mujeres y hombres), quienes ven en esta experiencia un ejemplo de respeto, legitimación, solvencia técnica, interlocución/negociación, relacionamiento horizontal y de catalizador de buenas prácticas sociales.

El Programa de Justicia de Género no sólo está cambiando las vidas de líderes y lideresas, jóvenes (mujeres y hombres), y militantes de partidos políticos, que participan en las acciones del mismo, sino también, del personal técnico del propio Programa. Los saberes, experiencias y conocimientos que se han venido produciendo a lo largo de su proceso de implementación son, como ya se ha indicado, importantes insumos para generar procesos reflexivos que deriven en acciones transformadoras de las relaciones inequitativas y violentas que viven las mujeres, en una sociedad multicultural que se encuentra transversalizada por la ideología patriarcal.

La diversidad de intervenciones, centradas en base a procesos profundamente políticos que caracterizan al Programa, no podrían ser entendidas como un constructo (apuesta estratégica), a no ser por la articulación que encuentran en el objetivo de cambio del mismo *“Contribuir a revertir las relaciones de poder que generan la desigualdad contra las mujeres”*. Y es que las relaciones de poder que generan la desigualdad contra las mujeres se encuentran en cada intersticio de la cultura (de maneras más evidentes o más solapadas) como el principal mecanismo de disciplinamiento social.

Dicha diversidad sólo es posible dentro del marco de una concepción programática que se acerca más a una bitácora flexible, que a una estructura rígida de acción. La apuesta de ir “haciendo camino al andar” (parafraseando a Antonio Machado), en combinación con ir construyendo “un modelo para armar” (parafraseando a Julio Cortázar), le ha permitido al Programa, ir adecuándose a un contexto en permanente cambio y crisis política. 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, ni duda cabe, se ha transformado en uno de sus principales atributos.

Uno de los elementos que más resaltan del Programa (como acción) y de sus actores internos (como actores del mismo), 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, aun cuando, desde el Programa, se reconoce que la propia situación de “ser financiador” impone ciertas reglas burocráticas que deben ser cumplidas.

La apuesta estratégica ha sido amplia pero contundente (efectiva) en las cuatro áreas programáticas analizadas. 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. Destaca la utilización de la investigación/acción participativa como mecanismo/espacio de producción de conocimiento, participación y reflexión desde los propios actores. Las potencialidades movilizadoras y transformadoras del uso estratégico de este tipo de metodologías cualitativas, para avanzar en la deconstrucción y desmontaje de los valores, estereotipos y normas sociales machistas y patriarcales sobre los que se sustenta la violencia contra las mujeres, ha demostrado ser altamente efectivas, 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, como en el caso del eje Justicia Fiscal, en el que mujeres empoderadas exigen a las autoridades locales masculinas, la asignación de recursos financieros para el desarrollo de proyectos de género. El surgimiento de ciertas expresiones de sororidad entre mujeres militantes de diferentes partidos políticos, aún en los peores momentos de crisis política, como en el caso del eje Participación Política. De niñas y niños que están construyendo proyectos de vida para vivir sin violencia, como en el caso del proyecto de Riberalta del eje Educación Transformadora. De jóvenes (hombres y mujeres) que se cuestionen públicamente los imaginarios que naturalizan la violencia contra las mujeres, como en el caso de la campaña *Actúa* del eje Prevención de la Violencia.

Como condición de posibilidad para alcanzar dichos logros, desde las copartes, aliados estratégicos y distintos estamentos del Estado, se valora positivamente la capacidad que ha tenido el Programa de transformarse en un legítimo puente articulador entre las organizaciones y las instancias nacionales (capacidad de negociación y diálogo), para acompañar y fortalecer a las organizaciones de mujeres y otras copartes; de incidir positivamente en las autoridades nacionales y subnacionales (Vicepresidente, ministros, ministras, assembleístas y otros); de tener la capacidad de producir evidencia y de ponerla a disposición a los diferentes actores; y 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, estas son 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 el ámbito educativo, 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. En relación con la gestión, uno de los principales aprendizajes es 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.

Finalmente, habrá que decir que los desafíos que se vienen por delante no son pocos ni menores, pues las transformaciones no sólo ocurren en el contexto externo del Programa, sino también en el contexto interno. Oxfam se encuentra en un proceso de transición que involucra la propia estructura organizacional de Oxfam en Bolivia.

Las nuevas condiciones políticas y sociales que ya se han comenzado a perfilar (rebrote de posiciones ultraconservadoras tanto en grupos de la ciudadanía, como en algunos partidos políticos; el debilitamiento del aparato estatal a consecuencia de la permanencia en el poder (durante un año) de un gobierno de transición, que intentó desmontar lo construido durante 14 años del gobierno del MAS; y, el aumento de la ocurrencia de casos de violencia contra las mujeres durante la pandemia, entre otras), sumadas a las nuevas directrices definidas por la Confederación Oxfam para el período 2020-2030 (definida a partir de un proceso de reflexión geopolítica de sus afiliados), y al surgimiento de una nueva agenda global de causas comunes, han condicionado que Oxfam en Bolivia sea transformada en una Oficina de Influencia en la que los programas se diluyen. ¿Cómo avanzar, entonces, en esa nueva dirección?, ¿Qué se entiende por “oficina de influencia”? ¿Cuál el nuevo objetivo de cambio deseado? Estas y otras preguntas tendrán que ser respondidas en un corto y mediano plazo por la planta ejecutiva de Oxfam en Bolivia.

La experiencia desarrollada en estos años por el Programa Justicia de Género y los aprendizajes obtenidos del mismo, se constituyen en importantes insumos para encontrar las respuestas deseadas, rescatar la huella programática, y trazar una nueva dirección.

CAPITULO 4: CONSTRUCCIÓN DE FUTURO 2021 – 2025: TRANSICIÓN HACIA UN NUEVO PARADIGMA

4.1. El nuevo contexto percibido y desafíos para el futuro

La violencia de género sigue siendo la violación de los derechos humanos más común en Bolivia, lo que representa un enorme desafío para las organizaciones que trabajan a favor de la eliminación de las desigualdades e inequidades que afectan a las mujeres. En tal sentido, no será posible conseguir una sociedad más justa, si las mujeres no logran decidir sobre sus vidas, su cuerpo y sobre sus condiciones laborales. En ese sentido, está claro que se debe seguir haciendo *“frente a normas sociales y sistemas de creencia dañinos, inclusive a través de una educación transformadora de género y allí donde estos tienen un mayor impacto sobre las mujeres pobres. Para lograrlo, debemos exponer las prácticas patriarcales que impiden a las mujeres gozar de sus derechos”* (Marco Estratégico de Oxfam *“Combatamos la Desigualdad 2020 – 2030”*).

El impacto de la crisis política y sanitaria que se vivió desde octubre de 2019, ha marcado, y seguirá marcando gran parte de la vida de los bolivianos, por un buen tiempo. Grupos conservadores y racistas, se han empoderado y su voz ha venido siendo amplificada a través de los medios de comunicación y redes sociales. Gran parte de las autoridades estatales con las que se coordinaban las acciones, fueron movidos de sus cargos. Las elecciones de octubre de 2020, que dieron el triunfo al MAS han generado una expectativa de *“vuelta a la estabilidad”* o de *“retorno a la normalidad”*. En este contexto, a decir de Lourdes Montero, Coordinadora del Programa Justicia de Género, el desafío de Oxfam, para los próximos años, estaría marcado por los siguientes seis (6) elementos, que a su vez se constituyen en desafíos:

En el ámbito social y político

- 1) *“Una escalada de conservadurismo a nivel social. Hubo un espacio de amplitud, pero ahora se siente un retroceso. Es probable que, en general, la sociedad se torne más conservadora en relación a los derechos de las mujeres. Hay que seguir trabajando en el campo de las ideas y las creencias de la sociedad. Eso por la arremetida conservadora que veo venir. Y ahí habrá que poner un freno o crear una narrativa alternativa para esos sectores”.*
- 2) *“Uno de nuestros derroteros políticos tiene que ser la violencia de género y su vínculo con el racismo. Porque es la herramienta disciplinaria de la sociedad. Que las mujeres no sufran violencia o discriminación racista es un prerequisite para desplegar en todas nuestras capacidades económicas, sociales y políticas. Este es un eje que tenemos que seguir impulsado, porque sociedades como la de Bolivia que está cambiando, hacia una modernidad acelerada, sufre mucha violencia.”*
- 3) *“Otro derrotero, es la profundización de las desigualdades económicas, la precarización de la vida de las mujeres en todos los sentidos. Eso lo veo clarísimo. Vamos a volver a la década del 80. Estoy temiendo que la extrema pobreza nos golpee con mucha fuerza y nos demore mucho salir de ella. Hay que intervenir en el tema económico”.*

En el ámbito intrainstitucional:

- 4) *“Un primer elemento, tiene que ver con la modificación de la relación con las copartes. Me pregunto, ¿qué pasará cuando ya Oxfam o sus financiadores no tengan el volumen*

de dinero para darles?; es decir, cuando ya no dispongamos de 200 o 250 mil dólares al año y solamente dispongamos de 30 mil? Lo digo poniéndome en su lugar. Es una preocupación fuerte en términos de la vulnerabilidad de estas instituciones. Y esto implica un cambio en nuestra relación con ellas. Hemos construido una relación de respeto y cierta horizontalidad, pero siempre hemos tenido un espacio de poder que te da el disponer de dinero”.

- 5) *“Un segundo elemento, tiene que ver con la intención de transformarnos en una oficina de influencia. Nosotros somos un actor externo en el ámbito boliviano. ¿Por qué creemos que podemos hacer influencia desde la posición de una ONG internacional? ¿Cómo nos volvemos un actor “político” relevante a nivel nacional; con qué legitimidad? Si bien tenemos cierta legitimidad que nos la hemos ganado con nuestro trabajo, y porque las ONG nacionales también nos la han otorgado, eso no es suficiente. La verdad es que este asunto no lo tengo resuelto”.*
- 6) *“Un tercer elemento, es que vamos a ser un equipo pequeño. Un factor central va a ser la reducción en términos técnicos y de presupuesto. Eso significa que vamos a tener que hacer muchas cosas menos. Pero a la vez en Oxfam somos muy ambiciosos; no dejamos pasar una oportunidad”.*

Cualquier nuevo escenario (contexto), genera nuevos desafíos. La modificación de las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales de una sociedad, al igual que las institucionales, son el resultado de múltiples factores que, en un momento determinado, se conjuncionan y entran en contradicción. Sin embargo, los cambios generados, positivos o negativos, según el lente desde el que se mire, se constituyen en aperturas de nuevas posibilidades. Oportunidades para ajustar o cambiar el o los rumbos en los que se ha estado inmersos, ya sea como individuos o como unidades corporativas e institucionales. Entendemos que Oxfam está en ese camino, tanto a nivel global, como también en cada uno de los países en los que se encuentra presente. Asumiendo dicha realidad, y con el afán de aportar a ese proceso de transformación, a continuación, se presentan algunos insumos que esperamos sirvan a dicho propósito.

No cabe duda que, para asumir un reto como ese, será necesario que Oxfam en Bolivia genere una nueva teoría de cambio que, a partir de la interpretación del nuevo contexto, intente explicar y definir los nuevos posibles caminos y futuros sobre los que pretende transitar/construir. Los insumos que se presentan apuntan en esa dirección.

Toda vez que el presente estudio de sistematización evaluativa solo abarcó el Programa de Justicia de Género, los insumos solo hacen referencia a esta área. Será, pues, labor de las y los tomadores de decisiones de Oxfam Bolivia, quienes tendrán la tarea de mancomunar la perspectiva propuesta, con la que pudiera surgir del área de Justicia Ambiental, pues todos los indicios conducen a pensar que así debiera ser.

4.2. Propuesta base para la construcción de una nueva Teoría de Cambio, a partir de los insumos derivados de la Sistematización Evaluativa:

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. Supuestos que sustentan la propuesta:

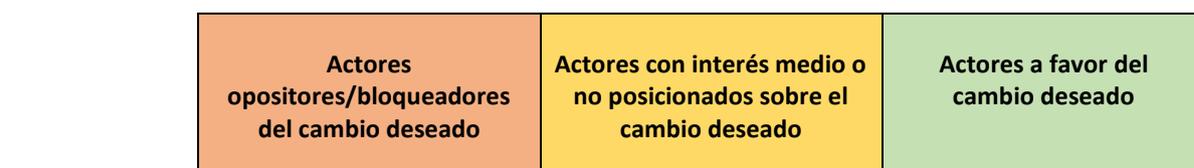
- La histórica debilidad institucional del Estado, se ha visto acrecentada, como producto de las acciones de “reestructuración del Estado” llevada a cabo por el gobierno de transición.
- Se mantiene el conservadurismo patriarcal en los ámbitos sociales y del Estado. La exacerbación del conservadurismo, 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

terciarice la implementación de acciones destinadas al logro de los objetivos de cambio.

5. 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.

6. Mapa de actores sugeridos y sus relaciones de poder:



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.

4.3. Recomendaciones para gestionar la nueva realidad, con miras a la creación de una Oficina de Influencia:

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”²⁴.

- **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 medurado. 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,

²⁴ Para comprender de mejor manera la concepción de oficina de influencia que se ha venido trabajando, remitirse al documento: “Oficinas de Influencia – Perú y Bolivia – LAC Versión Final; 19-08-20.

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 cabio, 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 cual. 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.

*Sistematización evaluativa realizada por:
Tania Delgadillo Rivera y Ariel Pérez Rosas
Apoyo en el relevamiento de información: Sandra Zegarra
Diálogo SRL. Comunicación, Desarrollo y Cultura*

La Paz, 23 de noviembre de 2020

FUENTES CONSULTADAS

- ARITA, C. (2019): Bolivia MEL Case Study. Enough Campaign ¡Actúa, Detén la Violencia!
- CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA MUJER GREGORIA APAZA Y RED BOLIVIANA DE MUJERES TRANSFORMANDO LA ECONOMÍA (s/f): Documento de proyecto “Justicia Fiscal y Derechos de las Mujeres 2015-2016”.
- CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA MUJER GREGORIA APAZA (2009): “Prácticas de desarrollo económico territorial desde las mujeres en los municipios”. Documento de Sistematización.
- _____ (2020): “Sistematización del proyecto Promoción y fortalecimiento de la Red de Actores para la Promoción de la Justicia Fiscal con Enfoque de Género”.
- COORDINADORA DE LA MUJER; CESU; OXFAM (2020): Actualización del Plan de Visibilidad “Fortalecimiento de la Democracia paritaria al interior de los partidos políticos en Bolivia. Documento de trabajo.
- GÓMEZ, N. (2018): Diagnóstico Proyecto HEMPEL. Diagnóstico sobre acceso a la educación de niñas en el municipio de Riberalta, Bolivia.
- GUTIÉRREZ, L; y MOKRANI, D. (2019): “Evaluación cualitativa de la Campaña Actúa. Medición de cambios en jóvenes”.
- HEMPEL (s/f): Empoderamiento a Niñas a través de una Educación Transformadora de Género. Documento de proyecto.
- OXFAM (2020): Oficinas de influencia Perú y Bolivia – LAC. Documento interno. Versión final, 19/08/20
- _____ (2020): Combatamos la desigualdad. Si nos unimos, podremos acabar con la pobreza y la injusticia. Marco estratégico Global 2020-2030. Documento de circulación interna.
- _____ (2019): Projects Direct 2018/19 Final Report Template.
- _____ (2019): Informe de evaluación Campaña Actúa Detén la Violencia. Programa Justicia de Género.
- _____ (2018): Oxfam Country Operational Plan 2017/18
- _____ (2018): “*Impactando imaginarios sociales. Lecciones aprendidas de la campaña Actúa Detén la Violencia*”.
- _____ (2017): Violencia machista: ¿Qué piensa la juventud? Informe de investigación.
- _____ (2016): Projects Direct Proposal Template 2016/17
- _____ (2016): Estrategia de Programa Justicia de Género. Versión V5 21 de diciembre.
- _____ (2015): Bolivia Country Operating Model.
- _____ (s/f): Línea de Base. Empoderamiento a Niñas a través de una Educación Transformadora de Género. Documento de Informe final.

_____ (s/f): Investigación sobre proyectos de vida de niños, niñas y adolescentes de Riberalta de 5to. Y 6to. de Primaria. Documento de informe final.

_____ (s/f) Documento Informe Descriptivo Intermedio del Proyecto “Fortalecimiento de la Democracia Paritaria al Interior de los Partidos Políticos en Bolivia”

_____ (2020): “Mujeres De Bolivia - Tus Derechos En El Presupuesto”, documento “Informe Anual sobre los resultados del Proyecto” (2019-2020) Número Del Proyecto: P001955.

LIENDO, R; CORDOBA, C; VELASCO, J (s/f): Índice Línea de Base del proyecto “Promoción y fortalecimiento de la red de actores para la promoción de la justicia fiscal con enfoque de género”

Sitios web y redes sociales:

<http://www.actuadetenlaviolencia.org.bo/>

<https://www.facebook.com/ActuaDetenLaViolencia>

ANEXOS

ANEXO 1

Afiliados a la confederación Oxfam que han estado involucrados en el Programa Justicia de Género y su rol en el mismo.

Oxfam Intermón, basa su intervención transversal de género en tres principales enfoques: i) Enfoque de derechos, que sitúa a las mujeres como titulares de derechos y a las instituciones como garantes y promotoras; ii) Enfoque de equidad, que incorpora el trato diferenciado atendiendo a las demandas e intereses estratégicos de las mujeres; y, iii) Enfoque de empoderamiento como marco conceptual y de análisis sobre las relaciones de poder entre hombres y mujeres y entre éstas y las instituciones que mantienen y (re)producen las desigualdades de género.

Oxfam Gran Bretaña, ha desarrollado su accionar a través de los Programas de Justicia Económica, Equidad Urbana y Conexión Fondo de Emancipación. El trabajo se ha concentrado en tres áreas: i) la superación de las barreras estructurales; ii) la promoción y apoyo a las mujeres para asumir roles de liderazgo; y, iii) el desafío a las desigualdades de acceso a recursos del desarrollo.

Oxfam IBIS, en el trabajo con comunidades indígenas y sus organizaciones, se ha propuesto contribuir al cambio de las relaciones de poder inequitativas entre hombres y mujeres para lograr una sociedad con igualdad de derechos, (...) formación Política de Mujeres Indígenas, fortalecimiento de capacidades de mujeres de organizaciones indígenas y gestión y gobernanza indígena (...) procesos educativos que han sido ampliamente valorados (...) buscando promover la ciudadanía activa, el empoderamiento y ejercicio pleno de derechos de Mujeres y hombres de los Pueblos Indígenas originarios, mejorando la calidad de la educación que incluya el fortalecimiento de procesos educativos descolonizadores y despatriarcalizadores.

Oxfam Quebec, su eje transversal en Justicia entre las Mujeres y los Hombres, con acciones que se enfocaron en el empoderamiento de las mujeres, promoción del liderazgo, participación política, autonomización económica, prevención de la violencia y la ciudadanía activa como estrategia de influencia. Ha contribuido también, al avance de los derechos económicos de las mujeres a través de su fondo de Innovación FDI desarrollando acciones en fiscalidad, para la disminución de las desigualdades, el acceso a recursos justos y equitativos para las mujeres y la promoción de la inserción laboral de jóvenes mujeres.

ANEXO 2

Lineamientos básicos del documento “Oxfam Global: Combatamos la desigualdad. Marco estratégico de Oxfam 2020–2030”

“Nuestras ambiciones para 2030

Tratamos de añadir valor al trabajo de aquellas personas que luchan contra la discriminación, la exclusión y la explotación. Por eso, haremos todo lo que esté en nuestras manos para amplificar sus voces y conseguir ayuda global para su tarea. Creemos que todas las vidas son iguales. Nadie debería sufrir discriminación o vivir en la pobreza. Empoderaremos a las comunidades para que puedan mejorar sus vidas y seguiremos ofreciendo ayuda y asistencia directa a las personas que la necesiten, especialmente a los países del Sur, para que puedan vivir dignamente.

“Creemos en la fuerza de las personas

Los próximos años hasta llegar a 2030 estarán llenos de cambios rápidos e impredecibles. Hay múltiples y posibles futuros entrelazados. Los imprevistos nos ofrecen esperanza y oportunidades sin precedentes. La revolución digital nos está obligando a reconsiderar el desarrollo, las relaciones e incluso lo que significa ser humano (...) Los movimientos feministas ganan cada vez más fuerza. En todo el mundo, las mujeres están extendiendo su influencia como líderes de sus comunidades y en el poder público. Cada vez más jóvenes se encuentran en la primera fila del cambio transformador (...) Nuestra capacidad para lograr impacto dependerá de la manera en que nosotros y nosotras, como Oxfam, nos unamos a aquellos y aquellas que luchan por un mundo justo y sostenible. Nos solidarizaremos con ellas y defenderemos sus causas.

“Por qué luchamos

Nos basamos en derechos; somos feministas: reconocemos que no existe la justicia económica, social y medioambiental sin la justicia de género. Los principios feministas orientan todas nuestras acciones e interacciones; combatimos la desigualdad; somos una organización humanitaria; somos una organización tanto local como global; nos mueve la diversidad; somos una organización de conocimientos.

“Con quién trabajaremos

Nuestras principales partes interesadas y beneficiarios/as son las personas y comunidades que sufren pobreza, injusticia, exclusión y crisis (...) Las mujeres y las niñas vulnerables siempre serán nuestra principal prioridad (...) Buscaremos nuevas formas de conectar con la juventud y las mujeres en toda su diversidad y aspiraremos a convertirnos en su socia predilecta (...) Nos pondremos en contacto con defensores y defensoras de otros sectores, incluidos los medios de comunicación y las artes, para solicitar su apoyo. Si procede, nos valdremos de soluciones empresariales en pos de nuestra causa.

“Cómo trabajaremos

En los próximos años hasta llegar a 2030, queremos adaptarnos e innovar. Los principios feministas orientarán todas nuestras acciones e interacciones. Colaboraremos con otras personas para mitigar las crisis a través de la mejora de la capacidad de resiliencia y haciendo

frente a las desigualdades subyacentes que causan la fragilidad. La influencia siempre formará parte de nuestro enfoque de programas a la hora de luchar para cambiar normas, comportamientos, políticas y prácticas.

“Qué ofreceremos

Hemos desempeñado un papel importante a la hora de cambiar el debate sobre la violencia contra mujeres y niñas, a través de nuestro trabajo con organizaciones de defensa de los derechos de las mujeres y aliadas feministas para exigir un acceso igualitario a la educación y el empoderamiento económico de las mujeres; así como a través del cambio de aquellas normas sociales sexistas y dañinas, con el fin de hacer frente a una discriminación profundamente arraigada.”

ANEJO 3

ANÁLISIS CRÍTICO DE LA TEORÍA DE CAMBIO

Desde el punto de vista técnico de la planificación estratégica, diremos que una Teoría de Cambio es un resumen de la cadena de acciones que se sustentan en relaciones causales, y que explican cómo y por qué lo que el Programa hace o debiera hacer llevará al cambio que se quiere generar; es decir, por qué sus acciones tendrán los resultados buscados. La Teoría de Cambio es una “narrativa viva y flexible” (al igual que el Programa), una metodología de planeación, que puede ser modificada en función de lo aprendido, los resultados obtenidos, o las modificaciones del contexto. Es especialmente útil para diseñar y evaluar programas e intervenciones con enfoque social. Una Teoría de Cambio permite detectar: Qué funcionó; qué no funcionó; y, qué ajustes realizar para la continuidad. Una Teoría de Cambio, se materializa de dos modos distintos pero complementarios: 1) En una narrativa que explica los procesos, las hipótesis, las causalidades, los objetivos, los supuestos y otros elementos que se consideren necesarios, por ejemplo, las estrategias; y, 2) en una gráfica didáctica que surge de la interpretación de dicha narrativa.

Tal como ya se indicó anteriormente, en el documento “Programa de Justicia de Género Oxfam en Bolivia” (Versión V5. 21 de diciembre 2016), se encuentra explicitada dicha teoría, tanto en su versión narrativa como gráfica, lo que en sí se constituye en un elemento a ser resaltado (fortaleza), pues representa un esfuerzo importante por, no sólo definir aquello que se busca lograr con la implementación del Programa, sino también explicar las relaciones causales internas entre los elementos que la componen.

En tal sentido, se esperaría una concordancia conceptual entre la narrativa y la representación gráfica de dicha Teoría de Cambio; sin embargo, no sucede así en el documento citado. Por el contrario, se evidencian algunas discrepancias entre la narrativa y la gráfica en la Teoría de Cambio. Por ejemplo, lo que en la propuesta narrativa aparece como objetivo de cambio intermedio, en la representación gráfica, aparece como objetivo de cambio a largo plazo. De igual manera, lo que en la descripción narrativa aparecen como estrategias, en la representación gráfica aparecen como objetivos de cambio a mediano plazo.

CUADRO N° 1: DISCREPANCIAS ENTRE LA NARRATIVA Y LA GRÁFICA EN LA TEORÍA DE CAMBIO DE BASE DEL PROGRAMA

	NARRATIVA	GRÁFICA
El Programa de Justicia de Género tiene como objetivo de cambio de largo plazo revertir las relaciones de poder que generan desigualdad contra las mujeres.	Objetivo de cambio de largo plazo	Objetivo de cambio FY21
Para ello, una precondición necesaria es que el Estado invierta en la equidad y que la sociedad reverta los imaginarios sociales que generan discriminación y violencia de género.	Precondición necesaria	Objetivo de cambio a largo plazo 1
Para que esto ocurra, el Programa debe alcanzar dos objetivos de cambio intermedios : referidos a una masa crítica de jóvenes que ejercen su liderazgo para cuestionar la naturalización de la violencia e influyen en sus pares para el cambio de imaginarios sociales; y el incremento de los presupuestos públicos de las Entidades Territoriales Autónomas (ETAS) en estrategias que generan mayor equidad de género y empoderamiento de las mujeres.	Objetivos de cambios intermedios	Objetivos de cambio a largo plazo
Para el logro de los objetivos intermedios, el Programa plantea que deben ser necesarias las siguientes estrategias : i) El movimiento de mujeres y jóvenes organizados influyan en la fiscalidad y las políticas públicas; ii) Mujeres y hombres jóvenes asuman responsabilidades de liderazgo en sus organizaciones, cuestionen la naturalización de la violencia, la desigualdad y se propongan cambiarla (influencia política); iii) Líderes de opinión de medios de comunicación y redes sociales compartan discursos y actitudes a favor de una vida libre de violencia y desigualdad y iv) Mujeres y hombres jóvenes organizados amplifiquen su voz e influyan a otros jóvenes para impulsar relaciones libre de violencia (influencia pública).	Estrategias	Objetivos de cambio a mediano plazo

Al respecto de estas discrepancias, la Coordinadora del Programa considera que: *“las afirmaciones en la narrativa tienen más coherencia y que lo que debemos ajustar es la gráfica”*.

Toda Teoría de Cambio se sustenta sobre determinadas hipótesis que, junto a los supuestos, sirven de sustentos epistemológicos para la construcción de dicha teoría, por lo que su explicitación, resulta esencial para la planificación. En términos generales, diremos que una hipótesis es una conjetura, un enunciado, juicio, proposición, afirmación o negación no verificada de algo, que ha sido formulada antes de la ejecución de un proyecto o programa, para responder *a priori* a un determinado problema, y que requiere ser contrastada con la experiencia. Una vez refutada o confirmada, dejará de ser hipótesis y pasará a transformarse en un enunciado verificado. Una hipótesis, representa una relación causal de determinados hechos, por ejemplo: *El movimiento de mujeres, sus aliadas estratégicas y jóvenes organizados, no podrán influir eficazmente en la fiscalidad y las políticas públicas, si no cualifican sus capacidades para ejercer un buen control fiscal y realizar propuestas*. Empero, esta definición es válida en tanto ámbito científico con un enfoque cuantitativo.

En el ámbito cualitativo, la hipótesis es un supuesto declarado que se construye en función de una conjetura, como descripciones tentativas del fenómeno o proceso. Se utiliza para guiar el estudio y/o programa y dar a conocer una orientación, una línea de pensamiento. Advierten de algo que para el programa es incuestionable, por ejemplo: *Jóvenes de movimientos políticos, sociales culturales sensibilizados interactúan con el movimiento de mujeres en torno a inversión por la equidad de género*. Esta diferenciación, ocurre toda vez que un enfoque cualitativo no pretende verificar una hipótesis sino develar lo oculto, descubrir aquello que conforma las diversas subjetividades, las percepciones (que no son correctas ni incorrectas, sino que simplemente “son”), los discursos de las personas, entre otros aspectos, quienes se encuentran situados en contextos histórico-sociales determinados.

Es importante señalar que, en la Teoría de Cambio vigente, las hipótesis (tanto cualitativas como cuantitativas), no se encuentran explicitadas, por lo que han tenido que ser deducidas, a partir de la interpretación de la misma.

A continuación, se presenta el cuadro N° 2, que muestra las hipótesis deducidas tanto del ámbito cualitativo como cuantitativo, y la valoración que se ha hecho de las mismas por parte de los técnicos y ejecutivos del Programa:

CUADRO N° 2 HIPÓTESIS QUE SUSTENTAN LA TEORÍA DE CAMBIO								
CUANTITATIVAS	V	R	PV	CUALITATIVAS	V	R	PV	
En la medida en que el Estado (en todos sus niveles) invierta mayor cantidad de recursos en la equidad y la sociedad revierta los imaginarios sociales que generan discriminación y violencia de género, las probabilidades de que se modifiquen positivamente las relaciones de poder que generan desigualdad contra las mujeres, serán mayores.				Tomadores de decisión son permeables, asumen ideas y creencias a favor de la igualdad y propuestas del movimiento de mujeres en relación a la justicia fiscal.				
La probabilidad de revertir los imaginarios sociales que generan discriminación y violencia de género es mayor, cuando dicho propósito, es asumido por una masa crítica de jóvenes que ejercen su liderazgo, cuestionan la naturalización de la violencia, e influyen en sus pares para lograr cambiar los imaginarios sociales, machistas y patriarcales.				Se cualifican las capacidades de influencia del movimiento de mujeres y aliadas estratégicas en el control fiscal y capacidad de propuestas.				
Si las Entidades Territoriales Autónomas (ETAS) no incrementan sus presupuestos destinados a implementar estrategias dirigidas a generar mayor equidad de género y empoderamiento de las mujeres, la disminución de la desigualdad contra la mujer, no será posible.				Jóvenes de movimientos políticos, sociales culturales sensibilizados interactúan con el movimiento de mujeres en torno a inversión por la equidad de género.				
La autonomía económica de las mujeres aumentará y la brecha de desigualdad disminuirá, en la medida en que, tanto las organizaciones de mujeres, como de jóvenes, ejerzan presión y control social para asegurar que las autoridades/técnicos municipales, fortalezcan sus competencias para desarrollar presupuestos municipales participativos sensibles al género, y para lograr que una masa crítica de mujeres capacitadas y con las herramientas pertinentes, los apoyen en dicha labor.				Colectivos de jóvenes que se forman a través de la educación para la ciudadanía activa, desarrollan actitudes, habilidades y conocimientos en torno a la violencia y desigualdad interseccional.				
Los objetivos del Programa de Justicia de Género no podrán ser logrados, si el movimiento de mujeres y jóvenes organizados no influye en la fiscalidad y las políticas públicas; si los líderes de opinión de medios de comunicación y redes sociales no comparten discursos y actitudes a favor de una vida libre de violencia y desigualdad; y, si mujeres y hombres jóvenes organizados no amplifican su voz, influyen a otros jóvenes para impulsar relaciones libres de violencia e influyen en la fiscalidad y las políticas públicas.				Influenciadores de jóvenes en RRSS y medios de comunicación, cualifican sus conocimientos y formas de promover una vida libre de violencia.				
Mientras mayor sea la producción, intercambio de discursos y actitudes a favor de una vida libre de violencia, sin desigualdad, y mayor justicia fiscal, entre los líderes de opinión, influenciadores y tomadores de decisiones, las probabilidades de que se reviertan las relaciones de poder que generan desigualdad contra las mujeres, serán mayores.				Jóvenes reconocen las violencias en sus vidas y promueven relaciones no violentas en RRSS y al interno de sus organizaciones.				
No será posible revertir las relaciones de poder que generan desigualdad contra las mujeres, sin que los Jóvenes usuarios de redes sociales y medios masivos, reciban mensajes que impulsen relaciones libres de violencia.				Se amplía la cobertura geográfica de la experiencia referencial de prevención de VCM en alianza con instancias gubernamentales.				
El movimiento de mujeres, sus aliadas estratégicas y jóvenes organizados, no podrán influir eficazmente en la fiscalidad y las políticas públicas, si no cualifican sus capacidades para ejercer un buen control fiscal y realizar propuestas.								
Para que los jóvenes de movimientos políticos, sociales y culturales, interactúen con el movimiento de mujeres; influyan en la fiscalidad y las políticas públicas; asuman su liderazgo, y cuestionen la naturalización de la violencia y la desigualdad, en primer lugar, deben reconocer los modos en que se concretan los diferentes modos de violencias en sus vidas.								
V: Verificada								
R: Refutada								
PV: Parcialmente verificada								

Como se puede observar en el cuadro anterior, 11 hipótesis han sido verificadas, 2 refutadas y 3 se encontrarían “parcialmente verificadas” o en proceso de comprobación o refutación.

Un análisis preliminar respecto a los resultados obtenidos en el cuadro de hipótesis, permite afirmar que, en lo que va del Programa, se ha podido verificar que:

No es posible revertir las relaciones de poder que generan desigualdad contra las mujeres, si es que, entre otros muchos factores, no se logra que el Estado (en todos sus niveles) invierta mayor cantidad de recursos en la equidad; que el movimiento de mujeres y sus aliadas estratégicas no influyan en la fiscalidad de dichos recursos y en las políticas públicas (para lo cual deben cualificar sus capacidades técnicas); si es que no se logra que los líderes de opinión y tomadores de decisión sean permeables, asuman ideas y creencias a favor de la igualdad; y, si no se logra que las y los jóvenes no reconozcan las violencias en sus vidas, y, si mediante el ejercicio de una ciudadanía activa, no se organizan para amplificar su voz despatriarcalizadora y anti machista mediante las redes sociales y otros medios, influyen positivamente a sus pares para que erradiquen sus prácticas que generan discriminación y violencia de género; y que ejerzan un liderazgo al interior de sus propias organizaciones y otras de la sociedad civil (partidos políticos entre otros). De igual modo, es imprescindible lograr que en los medios masivos de comunicación y en las redes sociales se produzcan y difundan discursos y modelos de conductas favorables a una vida libre de violencia y desigualdad.

De igual modo, ha quedado claro, que:

La probabilidad del Programa de lograr revertir los imaginarios sociales que generan discriminación y violencia de género, en el conjunto de la sociedad, es prácticamente nula. Empero, dicho propósito sí es posible de ser alcanzado, con cierto grado de efectividad, entre los y las jóvenes que participan de manera directa en las acciones del Programa, y entre aquellos que son influenciados por sus pares conscientes de la problemática y que son alcanzados por discursos no machistas y despatriarcalizadores, a través de las redes sociales y otros medios de comunicación. Esta constatación impone importantes desafíos, pero también posibilita la apertura de un abanico táctico y estratégico, por ejemplo, presupone reformular la hipótesis de cómo es que se produce el cambio en este caso en particular. Del mismo modo, habrá que definir los mecanismos más eficientes que permitan disputar las narrativas sociales, y definir si será interés de Oxfam o no, entrar a tal disputa, o de lo contrario, concentrarse únicamente en los y las jóvenes.

Del mismo modo, la idea de que los y las jóvenes organizados de movimientos políticos, sociales y culturales, articularían su agenda con la de las organizaciones de mujeres para ejercer de manera conjunta presión y control social tendiente a asegurar que las autoridades/técnicos municipales asignen mayores recursos para presupuestos sensibles a género, e influya en las políticas públicas, ha demostrado ser equivocada. Los principales obstáculos para lograr dicha sinergia es el adultocentrismo imperante en las organizaciones de la sociedad civil (políticas y sociales, entre otras), como así también las aspiraciones/priorizaciones de las y los jóvenes que configuran sus propias agendas (rara vez coinciden)

Las afirmaciones hasta ahora realizadas, se constituyen en certezas, no en probabilidades o posibilidades, por lo que han dejado de ser hipótesis, para convertirse en constataciones. Desde

la gestión del conocimiento, estas afirmaciones se constituyen en importantes lecciones aprendidas.

Siguiendo este tipo de razonamiento, de lo que no se tiene certeza en lo que va del Programa, o se tiene una duda razonable es:

Si efectivamente existe una causalidad directa entre el incremento de presupuestos destinados a implementar estrategias dirigidas a generar mayor equidad de género y empoderamiento de la mujer, por parte de las Entidades Territoriales Autónomas (ETAS), y la disminución de la desigualdad contra la mujer. Esta duda, aparentemente contradictoria con la verificación inicial, en realidad no lo es, pues lo que nos está diciendo es que, si la asignación de presupuesto no va acompañada de las demás medidas, no surtiría el efecto esperado. En otras palabras, no basta con incrementar los presupuestos dirigidos a género en las ETAS, de modo paralelo y complementario, es preciso trabajar también, de manera sistemática, en las dimensiones más cualitativas del cambio, por ejemplo, en el desmontaje de imaginarios y normas sociales patriarcales. De igual manera, habrá que trabajar en incidir que se dirija mejor la inversión, pues, a veces, el incremento no necesariamente llega a los temas centrales del problema, sino a infraestructura, por ejemplo.

Otra hipótesis sobre la que se tiene alguna duda razonable es: si los medios de comunicación, efectivamente estarían interesados en cualificar sus conocimientos y formas de promover una vida libre de violencia, o, dicho de otro modo, si es posible modificar la relación “interés comercial v/s postura ética”; es decir: ¿es posible alcanzar un verdadero compromiso despatriarcalizador en un entorno donde, por lo que se ve, priman los intereses económicos? La información obtenida mediante las entrevistas a personal ejecutivo de RTP, por ejemplo, permite pensar que dicho interés sí existe y que es genuino, por lo menos en ese medio. Sin embargo, esto no se puede generalizar al conjunto de los medios de comunicación. En ese sentido, se abre la posibilidad de trabajar directamente con colectivos de periodistas comprometidos con la causa, con el propósito de lograr una incidencia indirecta hacia el medio.

Finalmente, se tiene un cierto grado de duda razonable en sentido de si, efectivamente, las instancias gubernamentales están o no decididas políticamente a ampliar la cobertura geográfica de la experiencia referencial de prevención de VCM; es decir, si efectivamente, más allá del discurso políticamente correcto, están dispuestos a hacerlo fácticamente o no.

Es importante tener claro que, al concluir el Programa, las hipótesis sobre las que se tiene una duda razonable, podrían ser confirmadas o refutadas. Lo que se está afirmando, es que, por ahora (en el devenir del Programa), no se tiene clara aún la respuesta.

Respecto a los indicadores, se evidencia que, si bien el Programa posee tanto una dimensión cualitativa como cuantitativa, tal como lo evidencia la Teoría de Cambio vigente en la actualidad, los indicadores de impacto contenidos en el documento “Estrategia del Programa Justicia de Género (Versión V5. 21 de diciembre 2016)”, apuntan únicamente a la verificación de su dimensión cuantitativa, tal como se muestra a continuación:

Indicadores del Programa de Justicia de Género

Son todos cuantitativos.
No se encuentra explicitado ningún indicador cualitativo

Número de municipios que han creado y/o mejorado servicios dirigidos a mujeres.

Porcentaje de municipios seleccionados que han institucionalizado espacios de diálogo social con mujeres y jóvenes sobre inversión pública sensible a género.

Porcentaje de mujeres empoderadas por el proyecto que se sienten aptas a defender sus derechos, especialmente a una vida libre de violencia.

Porcentaje de jóvenes (desagregado por sexo) sensibilizados por el proyecto que cambian sus percepciones respecto a la violencia en sus relaciones de pareja.

Porcentaje de influenciadores (educadores, líderes de opinión y tomadores de decisión) que realizan acciones públicas a favor de derechos de las mujeres y/o para la prevención de la VCM.

Número de organizaciones de mujeres y colectivos de jóvenes que se movilizan para la prevención de VCM

Dichos indicadores deberán ser cuantificados/medidos una vez concluido el Programa. De ese modo, se podrá establecer el impacto real del mismo, desde una perspectiva cuantitativa. Para realizar dicha evaluación, sería razonable haber contado con una línea de base que hubiese sido levantada antes de dar inicio del Programa o como primera acción del mismo, empero, según la información de que se dispuso durante el proceso de revisión documental de la presente investigación, el Programa en su conjunto no cuenta con dicho instrumento.

Respecto a los supuestos (que junto a las hipótesis se constituyen en los pilares que sustentan la Teoría de Cambio), es importante anotar, que los mismos son conceptos, ideas, definiciones o afirmaciones, que han sido considerados ciertos al momento de diseñar el Programa, aun cuando no hayan sido comprobados anteriormente (se aclara que, desde el punto de vista técnico, los supuestos se asumen como postulados “ciertos”, por lo que no necesitan ser comprobados). Nos referimos a las premisas (imaginarios) en las que se han basado los razonamientos lógicos que han originado el Programa. Se constituyen en posibles causas que conducen a determinados efectos.

Los supuestos que han sustentado la Teoría de Cambio son los siguientes:

- A. Los tomadores de decisión están abiertos a la opinión pública y a generar capacidades técnicas de sus funcionarios.
- B. El movimiento de mujeres tiene interés y genera una narrativa técnica convincente en temas fiscales para ser consideradas actores políticos.
- C. Existen condiciones institucionales suficientes que permiten la planificación para la equidad (Sistema de Planificación, Partidas presupuestarias).
- D. Las organizaciones políticas y sociales están abiertas a nuevos liderazgos portadores de cambios en imaginarios sociales en las 3 ciudades del programa.
- E. Jóvenes sensibilizados y Movimiento de mujeres tienen interés mutuo en fortalecer sus alianzas.
- F. Interés por la justicia fiscal y la gestión pública eficiente puede ser un conector entre los jóvenes y el movimiento de mujeres.
- G. Otros jóvenes, líderes de opinión y la escuela son los aspectos que más influyen en los imaginarios que naturalizan la violencia en los jóvenes.

Al respecto habrá que decir que, en tanto imaginarios, estos supuestos siguen vigentes hasta la conclusión del Programa. Sólo una vez concluido el mismo, se podría verificar si estaban fundados en percepciones cercanas a la realidad o no.