

Consultoría “Evaluación Prospectiva de UNITAS”

1. Antecedentes

Unitas no es una red temática. Es una red de desarrollo donde la actoría social y política es el motor para generar transformaciones estructurales. La integralidad con la que aborda la realidad económica, social, política y cultural de Bolivia define su carácter de red de desarrollo y derechos humanos, y establece los múltiples niveles de relación e incidencia pública: con las organizaciones sociales, con el gobierno en todos sus niveles, con la cooperación internacional, con otras redes similares a nivel regional y global.

El punto de encuentro de sus asociadas no son los temas que trabaja cada una o la suma de ellos que, por cierto, son variados y son aplicados en el marco de la autonomía de cada institución. La coincidencia para ser parte de la red siempre estuvo marcada por la mirada política que también es plural, pero homogénea en términos de hacer fuerza para combatir los males de la pobreza, la subordinación y exclusión de sectores sociales, las inequidades de género, generacionales, étnicas, culturales y socioeconómicas. De allí la importancia que le atribuyen las asociadas a la incidencia política y a la necesidad de manifestar su punto de vista desde una plataforma institucional que puede repercutir en la vida pública, a partir del debate permanente de la realidad y de ejercer un rol crítico como actor independiente.

1.1. Perfil de UNITAS

La Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS) es una Asociación civil sin fines de lucro, con personalidad jurídica reconocida por R.S. No. 182489 del 9 de noviembre de 1976. Está conformada por 21 instituciones asociadas que tienen presencia en las áreas rurales y urbanas más pobres del país. Su misión es “contribuir a la generación de propuestas alternativas de desarrollo y cambio social hacia una sociedad democrática, solidaria, equitativa y justa, junto con los movimientos sociales y organizaciones populares que son los destinatarios finales de su acción”. Esta misión se logra con el trabajo coordinado de sus instituciones asociadas, a las que UNITAS fortalece, articula, relaciona y representa.

La razón de su creación en los años 70 fue constituirse en un mecanismo de defensa de los derechos humanos y recuperación de la democracia frente a la amenaza que significaba la dictadura militar para instituciones dedicadas a la promoción popular en un contexto sistemáticamente represivo. Actualmente, las instituciones asociadas desarrollan y coordinan acciones en torno a temáticas de pobreza, recursos naturales, derechos humanos, servicios básicos, participación social, discriminación por razones de género, clase social, origen étnico, entre otros, para lograr mejores condiciones de vida para la población menos favorecida, fortaleciendo sus capacidades y generando incidencia en las políticas públicas que garanticen el desarrollo social, político y económico. En ese marco, UNITAS promueve el debate público a nivel regional y nacional; fortalece las capacidades institucionales para cualificar la intervención en problemáticas del desarrollo y la defensa de derechos humanos; administra la ejecución de distintos programas y proyectos; representa a sus asociadas en diferentes espacios de relacionamiento con el Estado, la cooperación internacional y la sociedad civil boliviana, de América Latina y el mundo.

Su larga trayectoria de 43 años de vida continua trabajando por los sectores más necesitados y excluidos de los beneficios del desarrollo en nuestro país, le dio la posibilidad de construir

alianzas sólidas con las organizaciones sociales y de contar con instituciones asociadas que tienen presencia en áreas rurales y urbanas de todo el país. Por el carácter político (no partidario) independiente y crítico de su accionar, UNITAS es un referente para el diálogo político con organizaciones sociales, ONG, sector público y organismos de cooperación internacional en temáticas de desarrollo, derechos humanos, políticas de cooperación, transparencia y rendición de cuentas, fortalecimiento de la sociedad civil y libertades fundamentales.

A través de distintas acciones, contribuye al debate sobre el rol y el aporte de las Organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo, y sobre un ambiente habilitante para garantizar su sostenibilidad política, legal y financiera. Tanto la acción de sus instituciones asociadas como los Programas en marcha, impulsan la participación social en la vida pública y la transformación de relaciones de poder en todos los ámbitos.

1.2. Niveles de gobierno

La Asamblea de Instituciones Asociadas, "constituye la máxima autoridad jerárquica y el órgano deliberante y de decisión estratégica general" (Art. 19º del Estatuto). El Directorio es el "órgano de dirección, administración y representación generales, encargado de controlar y velar por el fiel cumplimiento de los objetivos de la institución y de las resoluciones adoptadas por las Asambleas de Instituciones Asociadas" (Art. 26º del Estatuto). Está compuesto por 6 miembros (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y 2 Vocales). La Dirección Ejecutiva asume la representación legal de la institución y es "responsable de la ejecución adecuada y eficiente de los planes y programas y de velar por la correcta administración de sus recursos, así como de la coordinación y ordenamiento de todas las actividades de la institución, en sus distintas instancias y niveles" (Art. 40º del Estatuto).

1.3. Marco Estratégico

El Plan estratégico plantea tres objetivos y sus respectivos resultados e indicadores que son la base para la definición de los objetivos de gestión, operaciones y presupuesto anuales que se articulan en el Plan Operativo Anual y la programación presupuestaria que integra la perspectiva de impacto social, de fortalecimiento interno, de incidencia pública y la perspectiva financiera.

Objetivo 1

Contribuir a la participación organizada de los movimientos y organizaciones sociales en los procesos de desarrollo local, regional, nacional y global, para gestionar y fortalecer la protección y el ejercicio de sus DESCAs y el mejoramiento integral de sus condiciones de vida.

Objetivo 2

Fortalecer la efectividad de las asociadas como actores en el desarrollo, para facilitar la coordinación estratégica y la interlocución con el Estado y con la cooperación internacional en torno a políticas públicas de desarrollo, derechos humanos y democracia.

Objetivo 3

Promover un entorno favorable para el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, en alianza con otros actores nacionales e internacionales, que garantice las condiciones adecuadas para aportar al desarrollo, a la vigencia de los derechos humanos y la democracia.

2. Objetivo General

Evaluar la acción institucional durante la última década, así como su pertinencia en relación al rol que cumplen las organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo, la democracia y los derechos humanos, y a las características del contexto nacional para realizar ajustes o reafirmar aciertos en el nuevo plan estratégico institucional de UNITAS.

3. Objetivos Específicos

- a) Valorar los resultados y el grado de incidencia de UNITAS con relación a sus objetivos
- b) Valorar la pertinencia y coherencia de las líneas estratégicas en el contexto nacional
- c) Identificar potencialidades y obstáculos para su proyección estratégica
- d) Analizar su dinámica de funcionamiento en términos de articulación, coherencia y democracia internas, identificando fortalezas y debilidades.

4. Alcance de la evaluación

Entendemos el proceso de evaluación como una acción dinámica en la cual “haciendo un alto en el camino” se examinan las acciones realizadas en función de los objetivos propuestos, considerando los resultados obtenidos, los caminos surcados y los imaginarios involucrados. En este caso, hay varios elementos que son de suma importancia y que le dan la singularidad a la consultaría. Se trata de un diálogo con una red política que tiene una complejidad de relaciones y acciones de diferente rango: presencia en instancias nacionales, regionales y globales (Plataforma de Redes nacionales y temáticas, Mesa de Articulación de Redes y Plataformas de ONG de América Latina, Iniciativa Regional Rendir Cuentas, AOED, Foro Político sobre Desarrollo de la UE, AGNA-CIVICUS, FORUS, Acción para el Desarrollo Sostenible), incidencia con y para organizaciones sociales y decisores de políticas, generación de debate público y producción de conocimiento (Consultas nacionales, Foros políticos multiactor, seminarios, publicaciones), fortalecimiento de capacidades (procesos de capacitación y formación para la efectividad del desarrollo de las OSC), promoción de un entorno propicio para las OSC e incidencia pública (medios de comunicación y posicionamiento público), alianza estratégica con otras expresiones de la sociedad civil (plataforma de redes nacionales y otras instituciones de derechos humanos). Asimismo, la confluencia de enfoques desde el eje de derechos humanos (democracia, desarrollo, género, diversidad étnica). El carácter retrospectivo y prospectivo tiene una importancia transcendental para hacer énfasis en cómo imaginamos que serán los escenarios en los cuales se actuara en los siguientes años.

5. Lineamientos metodológicos

La metodología combina el análisis de documentos (trabajo de gabinete) y de la práctica (trabajo de campo) a través del diálogo con los distintos actores involucrados y de entrevistas a agentes estratégicos, para evaluar el Rol y actuación de la Red UNITAS:

- Con las instituciones asociadas
- Con el gobierno
- Con las organizaciones sociales
- Con la cooperación (oficial y agencias de cooperación solidaria)
- Con los pares (redes de ONG y otras instituciones de desarrollo y derechos humanos).

Al interior de la red, poner en dialogo los imaginarios de las instituciones asociadas mediante espacios de reflexión colectiva, entrevistas a profundidad, y el balance de las acciones desarrolladas por UNITAS que mostraran sus fortalezas y debilidades, y los posibles escenarios y sus contingencias considerando los siguientes ejes e indicadores internos:

a) **DEMOCRACIA**

Organización y operación

- Sentido de pertenencia/ Motivación para la participación en la Red
 - Aporte y acceso a los recursos de la Red (información, fondos, bienes y servicios)
- Liderazgo y participación*
- La Red favorece la construcción de relaciones de confianza entre sus asociadas (interna y externamente)

b) **DIVERSIDAD**

Organización y operación

- Diversidad de opiniones e ideas de las asociadas recogidas y tomadas en cuenta por la Red
- Liderazgo y participación*
- El accionar diverso de las instituciones enriquece y/o aporta a la Red
 - La relación entre las asociadas es creativa y constructiva

c) **DINAMISMO**

Liderazgo y participación

- Instituciones asociadas toman la iniciativa en el desarrollo de la Red
- Las asociadas contribuyen y se benefician de los logros de la Red
- Impactos logrados por la Red a lo largo de este período

d) **VALORACIÓN DE LAS INSTITUCIONES ASOCIADAS A UNITAS RESPECTO A:**

- Fortalecimiento institucional
- Acción e incidencia política
- Debate público
- Medios de información y comunicación, uso estratégico de las redes sociales
- Transparencia, legitimidad, credibilidad
- Gestión en red
- Representación institucional

e) **DESAFÍOS INSTITUCIONALES** en el contexto actual

f) **RECOMENDACIONES** para el mejor desempeño de la RED

A nivel externo, los lineamientos establecidos y bajo los cuales se presentarán los resultados de la evaluación son:

- Percepciones de los atributos más reconocidos como Red de ONGs y los ejes más relevantes del trabajo que realiza al promover activamente la participación de las organizaciones sociales en la vida pública; la efectividad de las OSC; y un entorno propicio para las organizaciones de la sociedad civil en términos legales, institucionales y políticos.
- Evaluaciones sobre la labor de UNITAS que permitan determinar los valores identificativos y diferenciadores, en la complejidad del contexto nacional, institucional y

de cooperación internacional.

- Evaluaciones sobre el accionar e influencia de UNITAS en el ámbito sociopolítico, la promoción del desarrollo y la defensa de derechos humanos.

La lectura del contexto (proceso político donde las diferentes variables y su ordenamiento deben responder a las percepciones de los actores involucrados dialogando con sus acumulados), tratará de conjugar lo posible, lo deseable y lo no imaginable (contingencia).

El análisis de contexto, en retrospectiva y prospectiva, debe ser un ejercicio presente en los diferentes niveles de la evaluación.

El documento final dará cuenta de lo señalado por UNITAS en dialogo con lo expresado por otros actores y facilitado por el equipo consultor.

Términos de referencia	Información que se solicita	Resultado esperado	Instrumento metodológico	Instrumento operativo
Evaluación para responder al nuevo plan estratégico y al crecimiento orgánico y político ¹	Comunicación entre el equipo evaluador y la Dirección Ejecutiva de UNITAS	Análisis de líneas estratégicas de trabajo a largo plazo y de su estructura operativa en función de los desafíos.	Evaluación de carácter prospectivo	Elaboración de plan de trabajo y cronograma
Funcionamiento organizativo y estructura operativa	Quiénes integran la red Programas y proyectos de UNITAS Otras organizaciones, redes con las que se relaciona UNITAS.	Tener información sobre las instituciones asociadas, programas y proyectos en marcha y sus habilidades/fortalezas Tener información sobre los demás espacios en los que participa	Informes y documentos proporcionados por la D.E. Otra información previa a las entrevistas a realizar para cumplir con establecer el mapa de funcionamiento operativo y estratégico	Reuniones con asociadas y equipo técnico UNITAS Entrevistas con agentes estratégicos ²
Funcionamiento estratégico e impacto de UNITAS	Cuáles son las modalidades de comunicación interna y externa Cuál es el perfil que tienen las organizaciones que participan Mecanismos de toma de decisiones. Criterios de representación	Se cuenta con un mapeo de espacios, modalidades, canales y medios de información y comunicación con las instituciones asociadas y hacia públicos externos Se cuenta con un mapa de las rutas de comunicación y de toma de decisiones Se cuenta con una descripción de los	Análisis documental Dialogo con los involucrados y con actores estratégicos Mapa de intervenciones estratégicas.	Reuniones con asociadas y equipo técnico Lectura de informes Entrevistas con los involucrados Entrevistas con actores

¹ temas y enfoques, incorporación de nuevas instituciones y establecimientos de nuevas alianzas

² Los entrevistados/as serán determinadas de común acuerdo entre la D.E. y el equipo evaluador.

	Enfoque de trabajo y métodos de intervención y uso de los productos y a quien van dirigidos	enfoques y métodos de trabajo. Se cuenta con un registro de estrategias, acciones y procesos desarrollados Se cuenta con lineamientos para los siguientes años		estratégicos
--	---	--	--	--------------

6. Productos esperados

- Un informe borrador en el marco de la estructura del documento final
- Un resumen ejecutivo de cinco páginas, con las conclusiones y recomendaciones más relevantes.
- Un informe final, de no más de 50 páginas, correspondiente a los más importantes hallazgos sobre los objetivos propuestos en estos Términos de Referencia, incluyendo conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la eficiencia, eficacia, la articulación con sentido político y estratégico y el impacto de UNITAS en el entorno social y político.

La evaluación deberá analizar y hacer recomendaciones sobre los siguientes temas:

- ✓ Funcionamiento estratégico e impacto de la red
 - ✓ Enfoque de trabajo y métodos de intervención
 - ✓ Funcionamiento organizativo y estructura operativa
 - ✓ Funcionamiento de los programas y proyectos
 - ✓ Participación de las asociadas en la red
 - ✓ Participación de la red en espacios o redes globales
 - ✓ Relaciones con otras organizaciones de la sociedad civil (organizaciones sociales, instituciones, redes), cooperación internacional y gobierno nacional
 - ✓ Contexto nacional actual y líneas estratégicas
 - ✓ Sostenibilidad institucional
- Los Anexos que el/la consultor/a encargado/a de la evaluación considere necesarios.

7. Cronograma

El tiempo asignado a la evaluación debe estar planteado en la propuesta del equipo consultor, tomando como fecha de arranque el 1 de abril de 2020.

8. Monto y remuneración por los servicios prestados

La propuesta económica debe plantear el monto global de honorarios correspondientes al trabajo de Consultoría, a ser cancelados en función al contrato suscrito entre partes.