



EVALUACIÓN EXTERNA INFORME FINAL

MUJERES CONSTRUYENDO PAZ

Una alianza para la protección, participación política y
acceso a la verdad y la justicia en Colombia

MARZO 2022

Esta evaluación fue administrada por MPDL, Atelier, SISMA, HUMANAS y La Red Nacional de Mujeres. Las autoras Natalia León y Terry González, aceptan toda responsabilidad derivada de los contenidos

TABLA DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. INTRODUCCIÓN	1
2.1. ANTECEDENTES Y OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN	3
3. METODOLOGÍA.....	4
3.1 CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO.....	7
3.2. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	7
3.3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA.....	8
4. PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS.....	9
4.1.PERTINENCIA.....	10
4.2. EFICACIA.....	17
4.3. EFICIENCIA.....	32
5. CONCLUSIONES-RECOMENDACIONES-APRENDIZAJES.....	42
6. ANEXOS.....	49
7. BIBLIOGRAFÍA.....	49



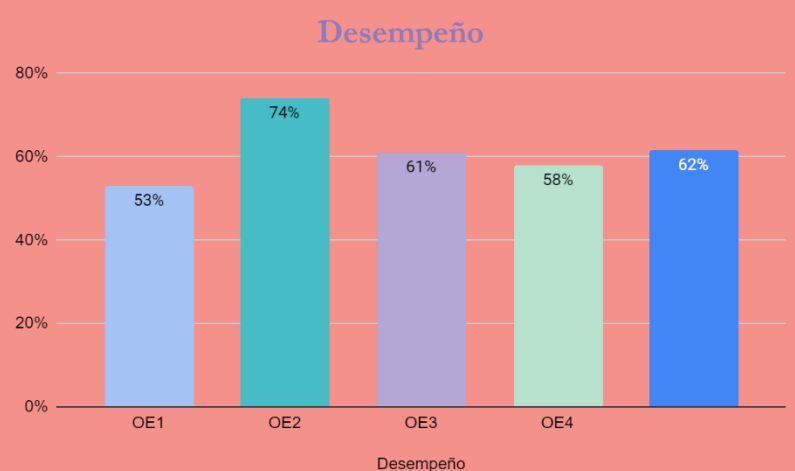
ÍNDICE DE ABREVIATURAS

Tabla de abreviaturas	
ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
CEV	Comisión de la Verdad
DDH	Defensora de Derechos Humanos
DDHH	Derechos Humanos
DT	Desviación Temporal
ILPES	Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social
JEP	Jurisdicción Especial para la Paz
MML	Matriz de Marco Lógico
MPDL	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad
OIDHACO	Oficina Internacional de los Derechos Humanos Acción Colombia
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PIGMLD	Programa Integral de Garantías para Mujeres Líderesas y Defensoras
PM4R	Project Management for Results
PMP	Project Management Professional
RNM	Red Nacional de Mujeres
SVJNR	Sistema de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición
TdR	Términos de Referencia
VBG	Violencias Basadas en Género

1. RESUMEN EJECUTIVO

Programa “Mujeres construyendo en Paz: Una alianza para la protección, participación política y acceso a la verdad y la justicia en Colombia” financiado por la Generalitat Valenciana y coordinado por MPDL y la ONGD Atelier en asociación con las tres organizaciones colombianas articuladas en la plataforma “Cinco claves para un tratamiento diferencial de la violencia sexual en los acuerdos sobre la justicia transicional en el proceso de paz”: Corporación Humanas, Sisma Mujer y la Red Nacional de Mujeres en Colombia.

El programa tiene como finalidad contribuir a la construcción de paz en Colombia apoyando la protección, participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres rurales DDH, lideresas y víctimas, en cuatro territorios particularmente afectados por el conflicto: Sucre, Bolívar, Cauca y Nariño, desde un claro enfoque de DDHH y equidad de género.



PRINCIPALES HALLAZGOS

El contexto político, social y económico del país es una prueba convincente de la pertinencia de los objetivos establecidos, considerando que la situación problemática inicial que motivó el desarrollo del diseño del proyecto sigue siendo crítica en términos de protección, participación y acceso al SVJNR, situación que además ha introducido fenómenos propios de una realidad cambiante. Con base a lo anterior, los objetivos siguen siendo pertinentes dado este nuevo contexto, determinado por tres fenómenos identificados: a) La pandemia del Covid-19, que ha exacerbado riesgos endógenos para la población en materia de salud, seguridad ciudadana y orden público; b) el recrudecimiento de los factores de violencia que ha generado múltiples afectaciones a los derechos humanos; c) la manifestación pública (Paro Nacional) que puso en evidencia la violencia política permanente en el país en el segundo trimestre de 2021.

El programa se alinea con los mandatos y prioridades de las organizaciones socias, así como con las estrategias y prioridades sectoriales existentes en el país, por ende, los objetivos se enmarcan en las políticas nacionales relacionadas con la protección, participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres.

Dentro de la secuencia de análisis de la calidad técnica de la cadena de resultados del proyecto, a partir de la revisión de la Matriz de Planificación o Matriz de Marco Lógico (MML) resulta ser coherente y pertinente, en consideración a: el diseño del programa desde sus aspectos técnicos, es decir, la lógica lineal de la cadena de resultados, la suficiencia de la lógica planteada (coherencia) y la calidad de los indicadores y de los supuestos del programa.

Desde la perspectiva de las lideresas entrevistadas, el 82% de ellas afirmaron que siguen vigentes las prioridades en materia de protección, participación y acceso al SVJNR y se intensificaron otras necesidades: 1) precarización económica producto del contexto social, económico, sanitario y político del país; 2) necesidad de las participantes de incorporar medidas de género en su agenda política gracias al acompañamiento y fortalecimiento de capacidades logrado por el programa; y 3) necesidad del acompañamiento psicosocial asociado a espacios de apoyo, confianza y cuidado emocional.

El desempeño de los objetivos específicos desde el avance de las actividades asociadas, tuvo un resultado muy satisfactorio pues se logró una media de ejecución del 62% que mantiene lógica con la etapa del proyecto evaluada. En este sentido, el OE2¹ desde la narración de sus actividades y resultados ha logrado un mayor desempeño en relación a los tres objetivos específicos restantes; seguido por el OE3² y OE4³ con un 61% y 58% de avance en la consecución de metas respectivamente, siendo el OE1⁴ el de menor desempeño en relación al resto de objetivos (53%), pero en coherencia con la etapa y envergadura de las metas del mismo.

El OE1 tuvo un avance temporal y de desempeño satisfactorio durante el trimestre evaluado, logrando adaptarse eficazmente a factores externos como la pandemia, el estallido social y el recrudecimiento de la violencia. El programa logró alcanzar el 53% de sus metas planteadas, con un grado de avance temporal del 105% extendiendo los tiempos planificados para este periodo, en un promedio del 0.2 meses.

A pesar de que solo el 12.12% de las mujeres entrevistadas hicieron mención explícita de la palabra protección, se pudo constatar que implícitamente relacionan la protección con el empoderamiento. Concepto, que a su vez está correlacionado con temáticas de (auto) cuidado y con el aumento de capacidades y conocimientos para ejercer sus derechos como mujeres, como lideresas, como DDH y como víctimas, así como lo manifestó el 59% de las titulares de derechos entrevistadas.

La consecución del OE2 fue muy satisfactoria obteniendo el mejor desempeño y avance temporal en relación a los demás objetivos del programa, con una media de 74% en el cumplimiento de las metas trazadas y un 99% de avance temporal. Han logrado avanzar en un proceso de formación y fortalecimiento importante para la participación y la incidencia de las mujeres acompañadas, muestra de ello es fortalecimiento de capacidades que perciben el 94% de las mujeres entrevistadas frente a su participación en espacios de toma de decisiones.

¹ Impulsar la participación política de las mujeres en escenarios de construcción de paz territorial

² Contribuir a la construcción de Paz en Colombia apoyando la protección participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres, en tres territorios emblemáticos por el conflicto: Pacífico, Montes de María y Magdalena Medio.

³ Incrementar la acción de la ciudadanía, de las organizaciones sociales e instituciones públicas valencianas para el apoyo a la promoción de la construcción de Paz con enfoque de género en Colombia

⁴ Favorecer la protección de las defensoras de DDHH para que puedan ejercer su labor con garantías de seguridad.

Desde el fortalecimiento de los mecanismos de (auto)protección y participación de las mujeres, el proyecto ha logrado potenciar el empoderamiento y la (auto)confianza de las participantes a través del fortalecimiento de sus capacidades para la exigibilidad de sus derechos. Lo que ha repercutido directamente en procesos participativos en espacios de toma de decisión locales, en el incremento en sus habilidades comunicativas, en cambios actitudinales frente a la equidad de género a nivel individual y familiar, que finalmente son un aporte significativo para la construcción de paz desde la base.

Se valora el OE3 como muy satisfactorio pues todos los resultados que lo componen presentan un desempeño representativo e importante para el periodo evaluado. Tuvo un progreso bastante representativo en el alcance de sus metas planteadas del 61% con un avance temporal al mes 18 del 91% en relación a los tiempos planificados para este trimestre. Se resalta la ampliación e integralidad del acompañamiento psicosocial como apoyo fundamental para las mujeres DDH y lideresas en el periodo de pandemia y en el transcurso de las actividades realizadas, situación que demostró la capacidad de resiliencia y adaptación de los equipos de gestión frente a escenarios complejos y cambiantes y reafirmó la importancia del acompañamiento psicosocial que mantiene el compromiso, la voluntad y la disposición de las mujeres para participar en estos espacios.

El OE4 tuvo una valoración muy satisfactoria dado que avanzó en el cumplimiento de sus metas en un 58% invirtiendo un 33% más del tiempo planificado para este trimestre. Se resalta la consecución de actividades importantes y significativas que aportan al fin del proyecto como: la contribución a la aprobación por el Congreso de los Diputados de una propuesta de Resolución Parlamentaria sobre Colombia y una resolución de apoyo al proceso de paz por parte de Les Corts Valencianes; el trabajo que han realizado de educación para el desarrollo y la incidencia a través de la plataforma Mesa de Apoyo; la articulación con ODHACO para la incidencia internacional; y los aportes a la CIDH junto con la visibilización de la situación de los DDHH de las mujeres durante el paro nacional, son resultados concretos destacables.

Es así como el programa presenta un alto nivel de incidencia en Políticas Públicas, recurriendo a distintos mecanismos como: la formación para una efectiva participación y exigibilidad de derechos a las lideresas acompañadas; el acompañamiento constante a instituciones públicas para la inclusión del enfoque de género y cumplimiento de sus mandatos; la elaboración, presentación y socialización de análisis-diagnósticos e informes técnicos a instituciones públicas estratégicas; el seguimiento y monitoreo a mecanismos-instituciones y políticas pública; la reconstrucción y promoción de redes de apoyo; la exigibilidad constante del cumplimiento de las instituciones públicas como garantes de derechos; y la incidencia a nivel local, nacional e internacional. Ha sido un reto importante la concreción de compromisos con las entidades públicas que favorezcan efectivamente a los objetivos del programa dada la alta incidencia de factores externos desfavorables antes reseñados, que son en gran medida de tipo estructural y que, por lo tanto, demandan una intervención de larga data (superior a la primera fase del programa).

En cuanto al nivel de incidencia desde la estrategia de comunicación se evidenció un proceso de planeación adecuado y con una perspectiva de impacto amplia, con logros importantes a nivel nacional e internacional. El hecho de haber logrado posicionar las demandas de las organizaciones de mujeres consorciadas en la PNL aprobada en el congreso español ha sido un logro importante y que hace del programa una intervención diferenciada de programas similares implementados en Colombia. La alta proyección de la estrategia, la trazabilidad en todo el programa y la posibilidad de tener tres socias implementadoras a nivel internacional con amplia experiencia en la materia además de tener socios estratégicos importantes como ODHACO, ha hecho que la estrategia tenga efectos positivos no esperados importantes. La estrategia de Comunicación para el Desarrollo, transversalizada a lo largo de todo el proyecto, fue la gran aliada de estos logros a nivel internacional pues se logró un posicionamiento de la temática en las audiencias focalizadas a pesar de las dificultades que se presentaron en la gestión de la misma.

Pese a los efectos no previstos producto de la pandemia, como la ralentización de los procesos de incidencia por la virtualidad generalizada, el recrudecimiento de la violencia y la baja voluntad gubernamental, la alta resiliencia del programa y el fortalecimiento a instituciones públicas fueron dos elementos esenciales que incidieron a favor del logro de resultados en el proceso de incidencia y articulación.

De este modo, la intervención del proyecto junto con sus capacidades de resiliencia frente a los elementos contextuales, lograron generar efectos no previstos eficaces. A través de la capacidad de resiliencia, flexibilidad y agilidad al cambio que tuvo el programa para enfrentar el escenario de pandemia, el recrudecimiento de la violencia y el estallido social, lograron emerger los siguientes efectos no previstos favorables para la intervención: fortalecimiento a las titulares de derechos en el uso y acceso a las tecnologías de la comunicación; mayor participación y empoderamiento de las mujeres debido a la adaptación metodológica virtual; permanencia de las participantes a pesar del contexto adverso; alianzas y redes de apoyo no esperadas entre titulares de derechos; alianzas, articulaciones, visibilización e incidencia con institucionalidad nacional e internacional.

La gestión del programa también se vio favorecida por el alto grado de liderazgo y autonomía de las socias ejecutoras en el terreno. Estas características resultaron claves para generar altos grados de adaptabilidad y resiliencia en el contexto cambiante y adverso que debió enfrentar el programa, y también fueron elementos adecuadamente acoplados a la correcta implementación de la intervención, para una constante coordinación en el logro de los objetivos. Asimismo, el alto grado de autonomía y liderazgo fue un factor importante para el adecuado desempeño de la gobernanza interna del programa, la coordinación interna y constante, la confianza y comunicación transparente, las cuales además fueron características preeminentes en la implementación del programa. Ésta tuvo efectos importantes en la población focalizada sobre sus niveles de progreso en equidad de género, sobre su sentido de empoderamiento y conocimientos de género.

En este sentido, existió una alta eficacia en las estrategias de equidad de género implementadas en terreno por cada una de las organizaciones socias que han logrado potenciar las habilidades comunicativas en las participantes acompañadas, mejorar el conocimiento de sus derechos como mujeres, como defensoras, lideresas y víctimas de VBG e incentivar su empoderamiento para una participación activa. El desarrollo de estas capacidades ha posibilitado transformaciones positivas, principalmente a nivel familiar, en las relaciones de poder entre hombres y mujeres en sus comunidades.

En relación a la eficiencia del proyecto, ésta estuvo comprometida por el contexto de la pandemia del Covid-19 que alteró parcialmente los cronogramas de actividades y dificultó, evidentemente, llevar a cabo aquellas que requerían desplazamientos a las zonas de intervención o la recandelarización y extensión de otras. Sin embargo, gracias a la gestión técnica y financiera, se lograron adaptar estas actividades de manera virtual, situación que permitió la reasignación de recursos a actividades que requerían mayor presupuesto y que se prevén serán ejecutadas en el primer semestre de este año. En consecuencia, han de realizarse el grueso de actividades presupuestales en el último año de implementación del proyecto para ejecutar al 100% el presupuesto en cumplimiento cabal de cada una de las actividades propuestas. Esto sucede en un contexto de ejecución bastante optimista respecto a la estimación y adecuación de los equipos, materiales e insumos dedicados al proyecto.

Por otra parte, desde una perspectiva de sostenibilidad, la estrategia de fortalecimiento de capacidades fue un sistema transversal y eficaz del programa; lograron efectivamente promover la participación, el empoderamiento de las beneficiarias sobre la exigibilidad de sus derechos y la generación de redes de apoyo como principales estrategias orientadas a la sostenibilidad del proyecto en los territorios acompañados. La generación de articulaciones efectivas a nivel nacional e internacional y el apoyo ganado de ciertas instituciones como garantes de derechos han sido las principales estrategias de sostenibilidad ponderada por las gestoras. Que el programa haya manejado una lógica relacional positiva y una planificación de los objetivos orientados a lograr una incidencia efectiva, han sido también observados como las principales estrategias que aseguran la sostenibilidad de las acciones entre las lideresas.

En este sentido, se observaron distintas estrategias de sostenibilidad en la implementación del programa que favorecieron la implementación del mismo y aseguran la prevalencia de las capacidades generadas entre las lideresas. La generación de articulaciones efectivas a nivel nacional e internacional, el apoyo ganado de ciertas instituciones como garantes de derechos ha sido la principal estrategia de sostenibilidad ponderada por las gestoras. Que el programa haya manejado una lógica relacional positiva y una planificación de los objetivos orientados a lograr una incidencia efectiva han sido también observados como las principales estrategias que aseguran la sostenibilidad de las acciones entre las lideresas. Asimismo, la adecuada promoción de la participación y el empoderamiento logrado entre las defensoras y lideresas hace también del programa una intervención sostenible en el tiempo, más allá del acompañamiento del mismo. Por último, fue la alta resiliencia y flexibilidad al cambio, lo que aseguró la continuidad de las acciones más allá de los distintos efectos y contextos cambiantes.

Finalmente, el 72,7% de las titulares de derechos consideran que han tenido una inclusión muy favorable a lo largo de todos los procesos de la intervención. El 27,3% de las mujeres, a pesar de tener una percepción positiva de la inclusión, resaltaron ciertos elementos a considerar: 1) errores de previsión en cronograma y planeación; 2) contexto socio-económico adverso que dificulta a veces la participación; 3) la inclusión de las mujeres participantes como proveedoras de bienes y servicios del programa; y 3) una mayor contextualización territorial.

PRINCIPALES RECOMENDACIONES

- Se recomienda seguir implementando, fortaleciendo y adaptando el uso de metodologías híbridas (presenciales y virtuales), para así seguir contribuyendo al incremento en el alcance de los programas y al aumento de habilidades humanas, técnicas y tecnológicas.
- Respecto al componente de incidencia y la posibilidad de potenciar aún más sus efectos, se sugiere reevaluar la metodología de ejecución de la actividad de la hoja de ruta: "Reunión entre Congresistas de las Comisiones de Paz del Congreso y Senado de Colombia, europarlamentarias y europarlamentarios europeos y sociedad civil, sobre la implementación de las medidas de género del Acuerdo de Paz", esto teniendo en cuenta el contexto socio-político tanto de Europa como Colombia que puede representar una barrera para la ejecución de la actividad.
- Debido a los grandes resultados obtenidos a partir del acompañamiento psicosocial, se recomienda seguir explorando y evolucionando este tipo de acompañamiento en relación a las necesidades de las participantes, quienes reafirmaron la conveniencia de seguir con este tipo de apoyos a nivel individual y colectivo.
- Si bien es cierto la gobernanza interna ha sido sobresaliente, se recomienda también una posibilidad de fortalecer los niveles de coordinación entre los equipos de gestión de cada socia en los territorios, con espacios de encuentro, intercambio de experiencias, apoyo y colaboración en el acompañamiento de las mujeres.
- Para mejorar la gestión y monitoreo del programa se recomienda mantener un seguimiento presupuestal consolidado por actividades de manera que se pueda tener un control técnico de avance del proyecto a través del cálculo del costo presupuestado del trabajo realizado o valor ganado. Esto ayudará a la coordinación y claridad, entre las socias, de la ejecución presupuestal y el avance de la intervención.
- Se recomienda seguir otorgándoles a las mujeres participantes más apoyos logísticos en términos de ayudas para el desplazamiento, más ahora que se reactivan los encuentros presenciales.
- En aras de la reactivación económica local y de la alineación del programa con las necesidades de las participantes, se recomienda considerar a las mujeres participantes que se encuentren con la capacidad y disponibilidad, como proveedoras de refrigerios o algunos otros elementos logísticos para el programa.
- A solicitud de las beneficiarias, se recomienda ampliar y aumentar los tiempos, espacios y frecuencia de capacitación para las mujeres participantes, especialmente en: el uso y manejo de tecnologías de la comunicación, en derechos para favorecer aún más su empoderamiento, más capacitaciones sobre VBG y en acciones para materializar aún más la equidad de género en los territorios acompañados.
- Se recomienda generar un proceso reflexivo que logre recoger de modo transversal y sistematizar los logros obtenidos en términos de sostenibilidad con las beneficiarias del programa al finalizar todo el proceso de acompañamiento. Ello no sólo por cuestiones de rendición de cuentas, sino también como estrategia que vincule proactivamente a las beneficiarias en la sostenibilidad de los objetivos del programa.
- Desde la perspectiva de las beneficiarias, el 19% de las recomendaciones, están también orientadas hacia un acompañamiento complementario para el empoderamiento económico (fortalecimiento y/o apoyo para generar medios de vida, emprendimientos y en general apoyo para solventar necesidades básicas). Si bien es cierto dentro del programa no se conciben estas líneas temáticas, se recomienda considerar para futuras implementaciones componentes que puedan también abordar la seguridad y protección desde un sentido más amplio para concebir estos procesos económicos/laborales dentro de la intervención.



2. INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El siguiente documento corresponde al informe final de la Consultoría para la Evaluación Intermedia del Programa “Mujeres construyendo en Paz: Una alianza para la protección, participación política y acceso a la verdad y la justicia en Colombia” (de ahora en adelante el Programa) financiado por la Generalitat Valenciana y coordinado por MPDL y la ONGD Atelier en asociación con las tres organizaciones colombianas articuladas en la plataforma “Cinco claves para un tratamiento diferencial de la violencia sexual en los acuerdos sobre la justicia transicional en el proceso de paz”: Corporación Humanas, Sisma Mujer y la Red Nacional de Mujeres en Colombia.



El programa tiene como finalidad contribuir a la construcción de paz en Colombia apoyando la protección, participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres rurales DDH, lideresas y víctimas, en cuatro territorios particularmente afectados por el conflicto: Sucre, Bolívar, Cauca y Nariño, desde un claro enfoque de DDHH y equidad de género. A continuación, se ilustra la gobernanza del programa en los territorios acompañados.

Tabla 1. Componentes del programa

Objetivo Específico	Organización	Departamento / País
Protección	MPDL	Bolívar Sucre Cundinamarca - Bogotá D.C
	SISMA	Sucre Nariño Cauca Cundinamarca - Bogotá D.C
	ATELIER	Incidencia internacional
Participación Política	MPDL	Bolívar Sucre Cundinamarca - Bogotá D.C
	RNM	Sucre Nariño Cauca Cundinamarca - Bogotá D.C
	ATELIER	Incidencia internacional
Acceso al SVJNR	MPDL	Bolívar Sucre Cundinamarca - Bogotá D.C
	HUMANAS	Bolívar Sucre Cundinamarca - Bogotá D.C
	SISMA	Sucre Nariño Cauca Cundinamarca - Bogotá D.C
	ATELIER	Incidencia internacional
Educación para el desarrollo y sensibilización Comunidad Valenciana	ATELIER	España
	MPDL	España

Bajo este marco, la siguiente evaluación intermedia tiene como finalidad identificar y valorar en qué medida ha contribuido el programa al cumplimiento de los objetivos formulados, durante el transcurso del periodo comprendido entre el 1 de marzo del 2020 al 31 de agosto de 2021.

Para ello, se realizó una evaluación de la calidad de procesos orientada al análisis de cinco criterios: 1) pertinencia del programa frente a las necesidades de las participantes y su contexto; 2) eficacia en el nivel de cumplimientos de los resultados intermedios; 3) eficiencia en relación al coste de la intervención y los resultados obtenidos; 4) efectos logrados por el programa en los territorios acompañados a nivel de protección, participación, acceso al SVJNR, educación para el desarrollo y visibilización internacional; y 4) sostenibilidad de las acciones.

2.1. ANTECEDENTES Y OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

Tras un proceso de diagnóstico e identificación de las áreas problemáticas de intervención, bajo la experiencia en territorio por parte de las organizaciones socias, en reconocimiento pleno de una realidad social, política, económica, cultural y ambiental en regiones históricamente afectadas por el conflicto armado, se desarrolla el *Programa*, vinculando estratégicamente enfoques transversales de intervención y de incidencia en todos los niveles: local, nacional e internacional, buscando de esta forma visibilizar los procesos regionales para la protección, participación política y acceso a la verdad y justicia de las mujeres en Colombia.

La construcción, diseño y formulación del Programa estuvo determinada por un proceso de diagnóstico y mapeo previo, fortalecido, como se mencionó anteriormente, por la experiencia de las organizaciones promotoras en los territorios. Ejercicio a partir del cual se identifican tres áreas de intervención, que se convierten en los objetivos específicos de la misma y sobre la que versa la presente evaluación, sumado a un cuarto objetivo transversal.

El diseño del Programa/Proyecto, prevé una serie de actividades generales no vinculadas a ningún resultado en particular, pero que resultan fundamentales para la implementación del proyecto y para definir el alcance e impacto del mismo; es decir, aquellas actividades orientadas al levantamiento de una línea base ponía de manifiesto la necesidad de contar con herramientas e instrumentos para el monitoreo, seguimiento y evaluación del programa. Esta idea se ve reforzada en los informes de Seguimiento que justifican los avances y en la elaboración y aprobación de los TDR para la evaluación intermedia.

En un contexto político y social cambiante, determinado, entre otros, por la incidencia de la pandemia del Covid 19 y el recrudecimiento de la violencia en el país, resulta aún más apremiante la tarea de analizar las lecciones aprendidas para el mejoramiento continuo de las actividades que están en curso en el marco de la intervención del programa. Ello supone un análisis sistemático de los diferentes aspectos de la ejecución del programa y de las actividades que la constituyen, su pertinencia, su eficacia y eficiencia, sumado a otros aspectos tales como la armonización, alineación y apropiación que corresponde a la aceptación de las partes interesadas y beneficiarias.

De acuerdo a lo anterior, el presente documento de evaluación intermedia está determinado por los siguientes objetivos:

1. Identificar la correspondencia del diseño y la formulación con los objetivos del proyecto.
2. Determinar en qué medida las acciones planteadas son pertinentes en relación a las necesidades de la población meta, su situación de desarrollo socio-económico, sus posibilidades de aprovechamiento dentro de su propio contexto y en relación con el resto de estrategias de desarrollo locales y nacionales.
3. Valorar el progreso en la implementación del programa y en la consecución de los resultados (producto y efectos) deseados.
4. Identificar las lecciones aprendidas, así como proporcionar recomendaciones sobre el programa y las actividades desarrolladas.



3 METODOLOGÍA

La metodología de la siguiente evaluación intermedia estuvo basada en tres enfoques principales: 1) Teoría del cambio y marco lógico de la CEPAL, a través de la cual se realizó una valoración teórica del diseño y lógica vertical y horizontal del programa; 2) Multinivel, que permitió valorar aspectos clave del contexto, el diseño y la estrategia del propio proyecto, así como los procesos, la estructura y las relaciones e interacciones que se produjeron entre ellos a nivel micro, meso y macro; 3) Criterial, valorando la pertinencia, eficiencia, eficacia, impactos y sostenibilidad del proyecto y 4) Teoría PMP y PM4R para el análisis de la eficacia y eficiencia del programa.

Teoría marco lógico CEPAL

En este marco teórico el ILPES ha institucionalizado y promovido las funciones básicas de planificación de proyectos de desarrollo, dentro de las cuales se encuentra la etapa evaluativa, con un importante enfoque en la efectividad, eficiencia y en la gestión por resultados para conocer los impactos y el cumplimiento de metas de los programas, que permita aportar argumentos valiosos para mejorar la gestión de los mismo mediante el monitoreo de la cantidad, calidad y tiempo de las iniciativas. Para este análisis de evaluación intermedia se utilizaron los criterios de medición y evaluación de la CEPAL para identificar la lógica vertical (causalidad entre fin, propósito, componentes y actividades del marco lógico); lógica horizontal (necesidad y suficiencia de los medios de verificación para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores y adecuación de los indicadores para hacer un buen seguimiento y evaluación del proyecto); adecuación técnica de las herramientas técnicas de planificación de proyectos y programas como árbol de problemas, árbol de objetivos, marco lógico.

Análisis de la eficacia a través de los marcos del PMP y PM4R

Para el análisis de la eficacia del programa a través del cronograma del proyecto, se utilizaron técnicas del PMP para identificar: 1) la desviación temporal o de duración de las actividades, la cual hace referencia a la diferencia positiva (extensiones de tiempo) o negativa (retrasos en el tiempo de ejecución) existente entre la duración planeada y la duración ejecutada ($DT = \text{Duración ejecutada} - \text{Duración planificada}$); y 2) el grado de avance temporal (% complete) de cada una de las actividades y resultados del proyecto en relación al periodo evaluado de intervención (18 meses) y sus avances relativos al periodo de finalización del programa (32 meses), teniendo en cuenta los tiempos planificados y los tiempos ejecutados. Dichos resultados permiten conocer la inversión de tiempo realizada para el tercer semestre evaluado, y los avances temporales que han logrado en relación a la duración total de las actividades en el proyecto. Para ello se utilizó la fórmula

$$\%Complete = \frac{\sum_{i=1}^{i=task} \%Complete_i * Duration_i}{\sum_{i=1}^{i=task} Duration_i}$$

Para la sistematización y valoración de dicha información se realizó un análisis documental de los informes de seguimiento semestrales del programa, triangulado con los datos obtenidos en el levantamiento de información en campo y con las entrevistas a los gestores. Así mismo, se fundamentaron los hallazgos y recomendaciones con base a los marcos de referencia del PM4R del BID.

Levantamiento de información en campo

Tipo de investigación: Se realizó una evaluación participativa y descriptiva, con un diseño no experimental abordado a partir de una metodología mixta de tipo cuantitativa y cualitativa, basada en los criterios programados, contenidos en los términos de referencia de esta evaluación.

Universo: lo constituyó un total de 3665 personas beneficiarias directas, en específico: 2891 mujeres y 774 hombres defensoras y defensores de DDHH, lideresas y líderes comunitarios, y víctimas de VBG, ubicadas en las regiones de Montes de María, Magdalena Medio y Litoral Pacífico.

Tabla 2. Territorios entrevistados

Región	Departame	Municipios	Entrevistadas
Montes de María	Bolívar	María La Baja, San Juan Nepomuceno, El Guamo, San Jacinto, El Carmen de Bolívar, Zambrano y Córdoba.	11
	Sucre	San Onofre, Corozal, Los Palmitos, Morroa, Chalán Colosó, Ovejas, San Antonio de Palmito y Tuluvejo.	12
	Bolívar	San Pablo, Santa Rosa del Sur y Cartagena	5
Magdalena Medio	Sucre	Sincelejo	8
	Nariño	Tumaco, Pasto, Cune	16
Litoral pacífico	Cauca	Caldera, Inza, La Gaitana, Miranda, Tacueyo, Paez, Caldono, Belalcazar, Popayán,	15

	Santander de Quilichao Museukwe Morales y El oso	
		67

Muestra: Se entrevistaron 67 mujeres participantes del programa, pertenecientes a las 3 regiones acompañadas por el programa y 2 actores externos a la intervención (2 de ODHAC; 1 de la Cosecha),

Beneficiarios/as	67
Actores externos	2
Total	69

Tabla 3. Entrevistados-tipificación

Muestreo: Se utilizó un enfoque de muestreo no aleatorio intencional y de disponibilidad para la recolección de información en las 3 regiones acompañadas por el proyecto, pues las dificultades de las comunidades para tener acceso a señal y/o internet, impidieron realizar muestreos aleatorios simples.

Técnicas para el levantamiento de información: Para la recolección de datos de campo, se diseñaron y aplicaron encuestas estructuradas a una muestra representativa de las y los participantes en las 3 regiones de intervención del programa, las cuales se realizaron a través de llamadas telefónicas. Así mismo, se diseñaron y aplicaron entrevistas semi estructuradas a los equipos gestores de las 5 organizaciones socias e implementadoras del programa, así como a los actores externos, las cuales se realizaron de manera virtual vía Google Meet.

Técnicas para el análisis de información: Se realizó una revisión documental en donde se recopiló, sistematizó y analizó los documentos de formulación, informes de seguimiento periódicos y las fuentes de verificación del proyecto. Para la recopilación y análisis de resultados de las encuestas se utilizó el programa informático Survio. Para el análisis cualitativo tanto de las entrevistas a gestores y a actores externos como de algunas preguntas abiertas realizadas a las beneficiarias encuestadas, se utilizó el sistema informático Atlas. Ti.

Indicadores: Se formularon los indicadores de evaluación con base en los objetivos de la valoración, el enfoque criterial y las preguntas por enfoque. Su medición se encuentra especificada en la matriz de evaluación la cual estuvo basada en su mayoría por la cuantificación porcentual de las respuestas de todos los actores entrevistados.

Instrumentos: como guía de planificación y de sistematización de la información, se elaboró una matriz de indicadores y de evaluación. Para el análisis de la información cualitativa se construyó un libro de códigos y para el análisis de eficacia se realizó una matriz de desempeño temporal y de alcance.

A continuación, se describe cada uno de los instrumentos desarrollados:

- Matriz de indicadores⁵ y matriz de evaluación⁶:** a partir de la revisión de la información primaria, de la teoría de cambio del programa y de las preguntas y criterios de evaluación establecidos en el TdR, se construyó una matriz de indicadores por cada criterio a evaluar y con la asignación de cada pregunta valorativa. Posteriormente, basándose en la matriz de indicadores, se elaboró la matriz de evaluación, con los 8 criterios valorativos correspondientes a: pertinencia, apropiación, alineación, armonización, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Para el criterio de impacto, se establecieron preguntas para cada eje temático trabajado por el programa (participación, protección y acceso al SVJNR). A cada pregunta valorativa le fue asignada el tipo de respuesta y los actores a los cuales iba dirigida.
- Libro de códigos:** Para el análisis cualitativo de la información recopilada y a partir de examinar a profundidad y detalle los discursos obtenidos tanto de los gestores, actores externos como de las beneficiarias, se realizó un proceso inductivo de análisis por parte de las evaluadoras para la creación de etiquetas o códigos por cada respuesta relevante evaluada, en relación a los criterios, indicadores y preguntas de valoración. En cada entrevista, se observaron las co-ocurrencias o relaciones conceptuales de las categorías identificadas dentro de los discursos de las entrevistadas(os), logrando así un análisis inductivo-deductivo de la implementación del programa y sus efectos.
- Matriz de desempeño temporal y de alcance:** Para el análisis de la eficacia del proyecto, se construyó una matriz con la segmentación del alcance del proyecto, en términos de consecución de metas, por los tres semestres

⁵ Anexo 2.2 Matriz de indicadores

⁶ Anexo 2.3 Matriz de evaluación

evaluados. Así mismo, se identificó por cada actividad su duración planificada y ejecutada; los retrasos y/o extensiones de su duración; y el promedio de duración de las actividades.

Tabla 4. Alcance temporal

Semestre 1	1 de marzo a 31 de agosto de 2020
Semestre 2	1 de septiembre de 2020 a 28 de febrero de 2021
Semestre 3	1 de marzo a 31 de agosto de 2021

3.1 CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO

El conocimiento en profundidad de la intervención es una condición indispensable para determinar hasta qué punto es evaluable. En los términos de la presente evaluación intermedia del programa se evidenciaron algunos condicionantes y limitantes, que, si bien no permitieron en algunos componentes establecer un análisis profundo, no imposibilitó el desarrollo de la evaluación y por ende no determinó la calidad de la misma:

Uno de los factores que pueden determinar la evaluabilidad de una intervención es la calidad de la planificación. En este sentido, los elementos a considerar en la valoración de dicha calidad de la planificación están relacionados con: a) la calidad del diagnóstico, que en el programa se vio muy bien desarrollado en tanto las dimensiones de la intervención y acotación de la población objetivo; b) definición de los objetivos, que como se verá a lo largo del documento, su valoración es positiva, coherente y pertinente; c) la evaluación de la coherencia interna de la estrategia propuesta, es decir, de la congruencia de las relaciones fines-medios. Considerando lo descrito, es importante definir las limitantes encontradas:

1. Los instrumentos de planificación desde la metodología de Marco Lógico, en el cual se sigue un esquema tecnocrático, muestran una debilidad en tanto no se presentó un documento completo de árbol de problemas que permitiera contemplar el problema de manera esquemática, con el planteamiento de los efectos producidos por el problema central. Si bien existe un proceso de diagnóstico bien definido en el Documento del Programa, carece de soportes explícitos (como el árbol de efectos) para la evaluación, velando porque no existan saltos en la cadena de planificación.
2. Existe un presupuesto planificado desglosado por actividades, sin embargo, faltó para esta evaluación el presupuesto ejecutado general desglosado por actividades ya que el seguimiento económico global se realiza a nivel de subpartida y socia.
3. El registro de la información para el monitoreo y seguimiento presenta algunas inconsistencias a lo largo de los tres informes de seguimiento revisados.

3.2. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Natalia León Ramos: Profesional en Ciencias Políticas y Gobierno (PUCP), máster Diseño y Gestión en Programas Sociales y Políticas Públicas de FLACSO- Argentina y especialista en Política, Evaluación y Gerencia Social (FLACSO). Consultora externa de evaluación de proyectos sociales relacionados con construcción de paz. Con conocimiento y práctica en evaluación de Proyectos Sociales, a nivel regional con la investigación de fortalecimiento institucional para el organismo especializado de la ONU, ICAO, aplicado en 14 países; así como en evaluaciones de Proyectos Sociales a nivel nacional en Colombia; asimismo, ha desempeñado en el área de evaluación y monitoreo en distintas organizaciones de cooperación internacional. Por otro lado, también ha sido acreedora de una beca de formación en International Program for Development Evaluation Training con sede en Suiza, para la formación en "2- b Digital Analytics for Monitoring and Evaluation".

Terry González Scancelli: Máster en Gestión de Proyectos de Impacto Social: PM4R, Banco Interamericano de Desarrollo, con estudios en la incorporación del enfoque de género en proyectos de desarrollo (Universidad de los Andes), en

evaluaciones de impacto de programas sociales (JPAL) y metodologías cualitativas a través de herramientas digitales (PUCP). Con experiencia en formulación, ejecución y evaluación de proyectos en el área de construcción de paz, incidencia, enfoque diferencial, así como en evaluación de la vulnerabilidad social, económica y cultural en el diseño de sistemas de alerta temprana (Instituto Geofísico de la Universidad Javeriana). Ha formulado y ejecutado proyectos, trabajando con población vulnerable tanto por el conflicto armado como por ocurrencias de eventos naturales catastróficos desde el enfoque de la ecología social, además de diseñar e implementar proyectos con enfoque social a través de herramientas digitales. Cuenta con conocimiento en manejo de herramientas para el análisis de información cualitativa: Atlas. Ti

María Angélica León Jáuregui: Profesional en Relaciones Internacionales y Estudios políticos de la Universidad Militar Nueva Granada, Especialista en Análisis de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Evaluación, Política y Gestión Social de la Facultad de Ciencias Sociales - FLACSO.

3.3. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

El programa “Mujeres construyendo en paz: una alianza para la protección, participación política y acceso a la verdad y la justicia en Colombia es una iniciativa de tres organizaciones colombianas: Corporación Humanas, Red Nacional de Mujeres y la Corporación SISMA Mujer; dos organizaciones españolas: Atelier y Movimiento por la Paz (MPDL) financiada por la Generalitat Valenciana, que define como objetivo principal el contribuir a la construcción de Paz en Colombia a través la protección, participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres en territorios colombianos emblemáticos por el conflicto: Pacífico, Montes de María y Magdalena Medio, con un claro enfoque de Derechos Humanos y equidad de género.

El programa definido inicialmente para desarrollarse durante 30 meses, espera beneficiar a un total de 3665 personas entre mujeres defensoras de DDHH, lideresas de organizaciones de base y víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto y titulares de responsabilidades y derechos en el ámbito local, nacional e internacional. El Programa define tres objetivos específicos:

1. Favorecer la protección de las defensoras de DDHH para que puedan ejercer su labor con garantías de seguridad.
2. Impulsar la participación política de las mujeres en escenarios de construcción de paz territorial.
3. Promover el acceso de las mujeres víctimas de violencia sexual al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No repetición.

Así mismo, determina acciones multinivel que articulan lo local, lo departamental, lo nacional y el apoyo internacional (Comunidad Valenciana) para respaldar que las iniciativas de construcción de paz de las mujeres colombianas se posicionen con garantías de seguridad en un momento histórico para el país por la implementación de los Acuerdos de Paz, a la vez que extremadamente frágil por las dinámicas heredadas del conflicto y las continuas vulneraciones hacia quienes defienden los DDHH.

El programa se presenta en un contexto social, político y económico definido por una realidad aún preocupante en que el conflicto armado vigente recrudeció los factores estructurales de violencia en el país. Se afirma que desde la firma de los Acuerdos de paz se ha registrado un aumento de agresiones contra defensores/as de DDHH en el país: en 2018 el ACNUDH registró 110 asesinatos (93 % en contextos regionales), siendo los departamentos del Cauca y Nariño los que mayor número cifras reportaban. Se definen, entonces, unas zonas de intervención en zonas emblemáticas para el conflicto armado en el país.

Adicional a ello, en el Acuerdo de Paz se establecieron 122 medidas para lograr la igualdad de género y para verificar su implementación se constituyó la Instancia Especial de Mujeres de la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación del Acuerdo Final. Sin embargo, la mayor parte de la población no conoce las medidas y pese a los avances legislativos, en el ámbito rural todavía se está lejos del cumplimiento. Los informes de monitoreo elaborados por Gpaz o Instituto Kroc, indican que el 77% de las normas finalmente aprobadas cumplieron con el enfoque de género, aunque examinando su implementación real, esa cifra ronda el 20%.

Las brechas de género persisten atravesadas por variables como etnia o condición rural: La de participación laboral fue en 2013 del 20,94%; la de desempleo del 5,30% (en Bolívar del 14%) y la salarial de un 23,28% (ONU Mujeres). Existen 5,3 millones de mujeres rurales, de las cuales el 12,6% mayores de 15 años no saben ni leer ni escribir. Ejercen el rol principal de cuidados del hogar, invirtiendo tres veces más tiempo en esto que los hombres (DANE). La desigualdad permea también lo político: en las elecciones locales de 2015, solamente 130 fueron elegidas en 1.109

alcaldías. El RUV indica que más de 400.000 han sido víctimas de homicidio por la guerra, y más de 57.000 de desplazamiento forzado. Entre 2010 y 2015, 875.437 mujeres fueron víctimas de violencia sexual (en Nariño en 2014 fue de 35,07 por 100.000 hab.) siendo las indígenas y afrocolombianas afectadas de manera desproporcionada. Esto condiciona la presencia, representación e influencia en la política pública, en el modelo de desarrollo y en los foros de construcción de paz.



4. PRESENTACIÓN DE HALLAZGOS

4.1.PERTINENCIA

Tabla 5.RÚBRICA PERTINENCIA

EFICACIA	
Se evaluará la adecuación de los objetivos del proyecto a los problemas, necesidades y prioridades reales de las personas y comunidades participantes del proyecto relacionado con el entorno político, cultural, social y ambiental en el que opera	
CALIFICACIÓN DE INDICADORES	PERTINENTE (P)- NO PERTINENTE (NP)
SUBCRITERIOS ESTRATÉGICOS	S.E.1. Relevancia, adaptación estratégica y validez S.E.2. Cobertura S.E.3. Nivel de adaptación al contexto S.E.4. Enfoque diferencial

P1	¿En qué medida los objetivos de la intervención son consistentes con las necesidades de los beneficiarios, su contexto y el enfoque del programa?
Subcriterio	S.E 1 Relevancia, adaptación estratégica y validez.
Calificación	PERTINENTE

Ind 1.1. Dentro de la secuencia de análisis de la calidad técnica de la cadena de resultados del proyecto, a partir de la revisión de la Matriz de Planificación o Matriz de Marco Lógico (MML) resulta ser coherente y pertinente, en consideración a lo siguiente: se analiza el diseño del programa desde sus aspectos técnicos, es decir, la lógica lineal de la cadena de resultados, la suficiencia de la lógica planteada (coherencia) y la calidad de los indicadores y de los supuestos del programa. Este análisis⁷ resulta fundamental en tanto determina cómo y bajo qué parámetros el programa pretendía lograr sus objetivos (fin y propósitos) y especialmente cómo iba a medirlos.

A partir de ello se analiza que la lógica de intervención está determinada por:

- Desde una perspectiva técnica⁸, los instrumentos de planificación y formulación que marca las pautas para la identificación del problema y que se ve materializado en el árbol de problemas presentado, no relaciona los efectos producidos por la problemática central identificada y por ende del fin u objetivo general. Se evidencia un ejercicio muy bien ejecutado en tanto a la realización de un diagnóstico participativo de la situación-problema que aqueja a las mujeres en las poblaciones previamente identificadas y que constituye un paso previo a la construcción de las relaciones causa-efecto que determinan dicha situación-problema. En consecuencia, no existe evidencia de un ejercicio de encadenamiento tipo causa/efecto que permita ver y entender la problemática a resolver y que haya permitido al equipo de diseño identificar el conjunto de problemas sobre el cual se concentrarán los objetivos del programa. Se entiende *per se* que fue un ejercicio propio de la experiencia de las organizaciones socias que no contó con un control técnico de diseño y formulación.
- El fin u objetivo general definido como *“Contribuir a la construcción de Paz en Colombia apoyando la protección, participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres, en tres territorios emblemáticos por el conflicto: Pacífico, Montes de María y Magdalena Medio”* si bien determina de manera clara el objetivo a largo plazo, entiende que el programa, en sí mismo, no es suficiente para lograr el Fin y por eso se enmarca en las políticas nacionales para la protección, participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres. Dicho planteamiento se da por la experiencia en territorio de las

⁷ Para el análisis se ha tomado como referencia el documento de Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, Matriz de Alternativas, Matriz de Marco Lógico (MML) y el documento Memoria Programa GVA 2019 (Documento del Programa).

⁸ La Metodología de Marco Lógico ha sido adoptada por numerosas agencias internacionales como USAID, GTZ y BID entre otras, como metodología que busca fortalecer la gestión orientada a la solución de problemas específicos y resulta ser útil en la medida que se cumplan las condiciones que forman su fundamento teórico. Lo que define dicha metodología no es el producto final (Matriz de Marco Lógico) sino el proceso para llegar a ella.

organizaciones socias y en el sector de intervención, que sumado al trabajo de diagnóstico permitieron definir ese *fin*, pertinente en tanto a la vinculación del programa con las estrategias y prioridades sectoriales existentes en el territorio con enfoque de derechos humanos e igualdad de género.

3. El programa no tiene un solo propósito, sino que se definieron tres diferentes propósitos -sumado a dos objetivos transversales de incidencia internacional- que en el marco de las planificaciones por objetivos del Marco Lógico irrumpe en la linealidad de la cadena de resultados, por tanto, el análisis de la lógica vertical del mismo debe entenderse a partir de que cada uno de estos “propósitos” es un proyecto. Lo anterior responde a una razón práctica. Los programas multiobjetivo diluyen los esfuerzos y debilitan el diseño del mismo. Esto no significa que para llegar a ese fin no se requieran del planteamiento de varios objetivos de programa o propósitos, los que en el desarrollo del diseño del programa, deben ser presentados individualmente.
4. Analizados individualmente, el diseño presenta para cada uno de los proyectos una lógica coherente entre las actividades y resultados y de estos con el propósito. Es acorde dentro de la lógica vertical de intervención. Vale subrayar que existen actividades generales que fueron contempladas para el programa en general y que resulta imperativo incluirlas como acciones básicas de la gestión del programa: levantamiento de línea base, socialización, monitoreo y evaluación.
5. Siguiendo la línea de análisis por cada proyecto, desde una lógica horizontal, la atención se centra en la calidad de los indicadores: especificidad, relevancia y factibilidad de los indicadores contemplados en la MML. Estos indicadores revelan la coherencia del diseño del proyecto. En consecuencia, en la Matriz de Planificación se fijaron indicadores a partir de los niveles de propósito y para cada uno de los resultados, lo que pone de manifiesto que en tanto al Fin no se fijó ningún indicador. De acuerdo a la metodología de Marco Lógico, en cada nivel de objetivos se deben formular indicadores distintos. A nivel de Fin se trata de medir la contribución del programa al logro del mismo, situación que sólo será posible observar a mediano o largo plazo. Los indicadores a nivel de Fin medirán eficacia⁹. Para evaluar si dicho indicador de Fin es pertinente se debe comprobar que no se ha realizado, en el periodo considerado, otras intervenciones locales que contribuyesen a ese fin a menos que fueran de orden nacional¹⁰.
7. En su mayoría, los indicadores formulados son adecuados a los objetivos que pretendían medir en cada uno de los niveles. Sin embargo, es imperativo la revisión de esta misma mayoría en tanto su cuantificación y temporalidad. Si bien dentro de las actividades generales contempladas por la MML se indicaba el levantamiento de una línea base, la formulación de los indicadores denota, como se anotó en parágrafos anteriores, un conocimiento previo de la situación problemática y un dominio de los temas sectoriales que se ve reflejado en los indicadores, que parece acomodarse a esa situación de partida que tras la realización de la actividad R0.A1 debió revisarse los indicadores para colocar cifras concretas en lugar de porcentajes, por tanto la cuantificación es recomendable sea revisada. Sumado a lo anterior, se formularon indicadores desde la perspectiva de la temporalidad, aplicada al finalizar el programa, lo que hace difícil que los objetivos y resultados puedan ser medidos. Si bien no existen principios absolutos para la construcción de indicadores, existen criterios muy útiles para su diseño. Estos deben ser oportunos, es decir, recolectados y reportados en el momento indicado y que permita a los gerentes del programa influenciar un proceso de decisión. Deben ser una oportunidad, no solo para indicar qué sucedió al final del programa, sino que permita ajustes a lo largo del mismo.

Ind 1.2. Más del 90% de las entrevistadas consideran que los objetivos del programa siguen siendo importantes en las tres líneas de intervención del proyecto: protección, participación y acceso SVJNR

Sustentado en las encuestas realizadas a las beneficiarias, cerca del 92% considera importante el tema de la protección y autoprotección de DDH y lideresas. De igual manera, la participación política resulta de vital importancia para el 67% de las entrevistadas, sin que el restante lo considere de baja importancia pues establecen una posición positiva frente al tema y tan solo el 1% no lo considera importante. En tanto a la línea de intervención sobre el acceso al sistema de verdad, justicia, reparación y no repetición, los resultados están alineados a la importancia relativa que le dan en tanto a que el 100% de las entrevistadas se ubican en el 20% superior en el rango de importancia.

El contexto político, social y económico del país es una evidencia contundente de la pertinencia de los objetivos establecidos, considerando que la situación problemática inicial que motivó el desarrollo del diseño del proyecto

⁹ Aldunate, E. y Cordoba, J. Op.Cit. p.88

¹⁰ El indicador debe reconocer si existen en las regiones de intervención otros esfuerzos o proyectos en ejecución que también contribuyan al logro de ese Fin. Lo anterior responde a que no sería objetivamente verificable la contribución del proyecto puntualmente para alcanzar el Fin si existen intervenciones similares, por eso se descartan aquellas razonables de orden nacional que, por demás, están contempladas en el proyecto que se enmarca en las políticas nacionales.

sigue siendo crítica en materia de protección, participación y acceso al SVJNR de las mujeres, que ha introducido además fenómenos propios de una realidad cambiante.

Los desafíos en la coyuntura actual están determinados en tres escenarios identificados: el primero de ellos, la pandemia del Covid-19 que ha exacerbado riesgos endógenos para la población en materia de salud, seguridad ciudadana y orden público, lo que exigió un importante despliegue de actividades complementarias en el marco del proyecto y la adaptabilidad de las organizaciones para llevar a cabo las actividades propias del proyecto a través del aprovechamiento de la virtualidad que contrariamente a lo que se podía definir como problemática, ha permitido avanzar positivamente, tanto en gestión como en la ejecución del programa. *“[...]la pandemia nos ha traído eso no, que al final nos sentimos todas cercanas porque estamos tan acostumbrados a la virtualidad, que ya no se supone, ya no es un extra sino es nuestra cotidianidad, yo creo que [ha] influido muy positivamente, tanto la gestión como la ejecución del programa” (entrevistada 5. Equipo de gestión, 2022).* Ajustar las actividades a espacios virtuales representa, como se verá más ampliamente en apartados ulteriores, un reto para la adaptación de las metodologías de trabajo a espacios que fueran igualmente adecuados y efectivos.

En segundo lugar, el crimen organizado y presencia de actores armados en el territorio ha generado múltiples afectaciones a los derechos humanos: homicidios (incluyendo colectivos), reclutamientos forzados de menores, amenazas contra lideresas sociales y defensoras de derechos humanos, desplazamientos forzados, entre otros. Es un delicado escenario que requiere intervenciones con enfoque de derechos humanos y enfoque diferencial.

Por último, la manifestación pública y pacífica (Paro Nacional) que pone en evidencia la violencia política permanente en el país que no se reducen a un evento en concreto, sino a una continuidad del fenómeno de prácticas sociales genocidas en Colombia¹¹.

Todos estos fenómenos pusieron en evidencia, como se denota en las encuestas¹², que algunas de las prioridades de las beneficiarias cambiaron en relación a que la pandemia profundizó la vulnerabilidad económica, la precarización, la feminización de la pobreza, empobreció a las mujeres y el factor económico se convirtió en prioridad, en un asunto de sobrevivencia. En este sentido, el fortalecimiento emocional y el trabajo psicosocial con las mujeres ha sido fundamental, porque si bien no interviene directamente en la condición problemática desatada por la pandemia si les ha permitido sobrellevarla, sumado a que fortalece la asociación entre ellas para buscar alternativas y soluciones en lo económico.

Es importante indicar, que en este punto de la evaluación y pese al reconocimiento de los fenómenos antes descritos, no se ha realizado ningún ajuste sustancial a la lógica de intervención, el instrumento de planificación no ha sido modificado y las actividades complementarias han sido tomadas como tal e insertadas de manera efectiva en el programa¹³. Por el contrario, las entrevistas a las beneficiarias dan muestra clara de la vigencia de las prioridades de las mujeres participantes, pues ellas, en reconocimiento pleno de estos fenómenos, consideran una prioridad seguir fortaleciendo los mecanismos de auto-protección y de acompañamiento pisco-jurídico y pisco-social para mujeres víctima de violencia sexual, así como la documentación de los casos de violencia sexual.

Ind. 1.3. El programa se alinea con el contexto, entendiéndolo como las políticas y prioridades de las Organizaciones Socias y las estrategias y prioridades sectoriales existentes en el país, por ende, los objetivos se enmarcan en las políticas nacionales relacionadas con la protección, participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres.

La promoción y defensa de los derechos humanos de las mujeres es uno de los principios básicos de las organizaciones promotoras cuyas acciones sociales multinivel articulan lo local, lo nacional y lo internacional. A través de la experiencia en el trabajo en el territorio lograron la “[...] identificación y formulación del [...] programa para maximizar impactos, facilitar sinergias y evitar solapamientos en las intervenciones de los agentes de cooperación de la Generalitat Valenciana en el país”.¹⁴

¹¹ Cfr. Banco de datos de violencia política. CINNEP. Revista Noche y Niebla No 63. Enero-junio de 2021.

¹² Revisar el apartado metodológico.

¹³ Op.Cit. Informe de seguimiento periódico de proyectos de cooperación.

¹⁴ Memoria Programa GVA (2019). Mujeres construyendo en paz: Una alianza para la protección, participación y acceso a la verdad y justicia en Colombia. p.3.

Este abordaje estratégico es ampliamente reconocido en el documento de presentación del programa en cuyo apartado de justificación y diagnóstico de la intervención indica la inserción del mismo en estrategias más amplias y el alineamiento con las políticas locales, nacionales e internacionales. Recoge así la propuesta programática del Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022 en tanto al “Pacto por la equidad de las mujeres” y las líneas de acción derivadas de ella. Sumado a lo anterior, las organizaciones socias son conscientes de la importancia de su participación en el ejercicio de seguimiento, monitoreo y auditoria social a las medidas de transversalización del enfoque de género de los planes y programas establecidos en el Acuerdo Final de Paz. Todas las acciones y antecedentes enmarcados en la política exterior y la participación de las organizaciones sociales en la promoción de las políticas contenidas en el Plan de Desarrollo y la normativa para la protección de la mujer muestran, de igual manera, como el proyecto se alinea con este contexto internacional.

Estos principios se establecen desde la alianza y se manifiestan en cada una de las organizaciones socias. Ejemplo de ello, como se afirma en una de las entrevistas a RNM *“La Red siempre se propone que los proyectos no funcionen en sí mismos solos como proyecto, como una isla, sino que responda a contribuir a los procesos que ya se vienen desarrollando a nivel nacional y territorial en diferentes ejes temáticos.[...] garantizar que ese proyecto efectivamente responda a las apuestas políticas de la agenda política de la Red Nacional de Mujeres y sus integrantes” (Entrevistada 13, equipo de gestión, 2022).*

P2	¿Cuál ha sido el alcance y coherencia del programa en términos de población beneficiaria?
Subcriterio	S.E 2. Cobertura
Calificación	PERTINENTE

1.2.1. Se evidencia una ampliación en el rango de beneficiarias determinados por la coyuntura en las regiones y la intervención a través del acompañamiento psicosocial

La coyuntura del Covid 19, sumado a los fenómenos que se han descrito anteriormente, han evidenciado la necesidad de llegar a más mujeres y hacer más visible el programa. En su formulación y tras un ejercicio de identificación de la población meta, se determinó un colectivo directo de 3.665 personas de las que 2.891 son mujeres defensoras de derechos humanos y lideresas sociales, víctimas de violencia sexual, integrantes de organizaciones de la sociedad civil incidiendo en espacios de participación política en Colombia, además de activistas y comunicadoras(es) sociales, tomadoras (es) de decisiones políticas e instituciones públicas tanto de Colombia como del ámbito europeo y, en particular, en la Comunidad Valenciana.

El proceso de identificación y selección se da en función del conocimiento previo de las organizaciones socias en las zonas de intervención y el diagnóstico previo en relación a las necesidades, potencialidades, alcances y posibilidades de incidencia de las organizaciones con las que trabajan directamente. En la implementación del programa y de las actividades especialmente en el objetivo 1, la coyuntura del Covid y el uso de espacios virtuales, aunque generó retrasos y reprogramaciones en el calendario, permitió llegar a más mujeres, a través de actividades sincrónicas y asincrónicas. Incluso, como se advierte en las entrevistas, la participación en los diferentes encuentros y talleres se duplicó. De la misma forma en que el número de beneficiarias indirectas se multiplicó.

En términos prácticos y en desarrollo en territorio de las actividades por cada una de las organizaciones promotoras, como se anotó anteriormente, en algunas regiones y sobre algunas actividades y objetivos, se evidenció este aumento de beneficiarias directas e indirectas por la oportunidad que brinda la virtualidad. Así se demuestra, por ejemplo, en la actividad orientada a la implementación de un Plan de Acción de la Mesa de Garantías de Montes de María (OE1.R3. A1) que beneficiaría a 71 mujeres de manera directa y lo expuesto en las entrevistas, en la actualidad participan 184 mujeres que representan a 87 organizaciones. Otra evidencia manifiesta por el equipo de gestión indica: *“[La] Escuela estaba preparada para 30 mujeres y la hicimos virtual porque estábamos en plena pandemia y al final se están graduando 57 mujeres, las participantes super activas, comprometidas*

con sus tareas y el envío de estas. Es una gran necesidad que tenían las mujeres y que pudimos hacerlo con mucha facilidad". (Entrevistada 14, equipo de gestión, 2022)¹⁵.

En términos formales, sobre los instrumentos de planificación es importante anotar lo siguiente: el Documento del Programa realiza una caracterización previa del colectivo beneficiario con un esfuerzo por identificar la población meta para cada uno de los objetivos previsto en el programa y de manera pertinente reconoce la necesidad de realizar un mapa de actores más profundo y con ello una caracterización situacional, que incluso fue incluida como actividad general dentro del MML dentro del levantamiento de línea base y que de acuerdo a lo establecido en el Informe de Seguimiento Periódico de Proyectos de Evaluación presentado en el mes de octubre de 2021, que lo reconoce como actividad transversal de arranque del programa, establece que la actividad *RO. A1. Actividades Generales: Diseño y aplicación de instrumentos para el levantamiento de línea base*, ha sido ejecutada en el 95% en tanto se elaboraron los TDR y la propuesta metodológica del levantamiento de la línea base, pero su ejecución se dificultó y se alargó por las restricciones de la movilidad y el aforo impuesto por la pandemia, que obligó a que dicho levantamiento de línea base se realizara de manera virtual.

La anterior afirmación parte de lo expuesto en el Informe de Seguimiento citado, el cual no confirma la existencia de un documento final de línea base. Sin embargo, para efectos de esta evaluación se tiene conocimiento que dicha actividad se realizó a satisfacción en el mes de octubre de 2020 con la entrega del Documento Final Línea Base del Programa desarrollado por la Organización Enlaza.

1.2.2. La caracterización previa elaborada por las organizaciones proponentes resulta pertinente frente a las problemáticas identificadas.

La anterior afirmación parte de la premisa que todo el ejercicio de diagnóstico y caracterización ha sido ampliamente justificado en el Documento del Programa y evidencia una enorme experticia de las organizaciones en los temas abordados y en las regiones de intervención y recoge, desde luego, experiencias previas y se alinea con las políticas regionales y nacionales. Vale resaltar que el proceso de diagnóstico previo se dio a partir de un enfoque participativo que involucraba a mujeres beneficiarias que previamente habían participado en proyectos similares; y un enfoque diferencial y de género que se especificará más adelante.

En relación con la idoneidad, la consideración de los criterios para la caracterización situacional supone dar continuidad a la labor iniciada por las organizaciones promotoras en las diferentes regiones y, por ende, capitalizar los resultados alcanzados. Sin duda alguna, favorece la vinculación de cada una de ellas y que aunaran experiencia y esfuerzos para desarrollar actividades que potencien dicha intervención, complementando muy adecuadamente la experiencia en temas de derechos humanos de las mujeres con enfoque diferencial y de género.

Este enfoque diferencial se evidencia en la caracterización poblacional. El Documento del Programa no sólo hace un ejercicio muy pertinente en la selección inicial de la población meta y la caracterización situacional que fija los criterios de selección con enfoque diferencial y de género, sino que dicha caracterización se ve reforzada en el Documento de Línea Base.

Es importante validar algunas consideraciones demográficas contempladas en el Documento del Programa en relación a lo dispuesto en el Documento de Línea Base. El Documento del Programa para el cumplimiento de los objetivos 1 y 2, indicaba que una de las características de los grupos meta ligados a ambos objetivos es la alta proporción de organizaciones y población afrocolombiana, que se calculaba en promedio fuera de un 67%. Por su parte, el Informe de Línea Base indica que la población beneficiaria que se reconoce como afrodescendiente es del 25,5%. Las encuestas realizadas en el marco de la evaluación ponen en evidencia un porcentaje muy similar al expuesto por la Línea Base. De acuerdo a dichos resultados, la población afrocolombiana participante fue de 21,2% frente a un 34,8% de población indígena y un 43,9% de población mestiza. En entrevista con las gestoras del proyecto, se explica la situación en el departamento de Nariño, en donde se afirmó que existió poca participación de mujeres afro, del municipio de Tumaco, principalmente debido a una problemática de conectividad y al momento en el que fueron desarrolladas las actividades (época de invierno) que limitaba las posibilidades para poder participar.

Teniendo en cuenta que el objeto de contar con una adecuada Línea Base permitirá, entre otros, "Dar insumos para que la evaluación final del proyecto pueda valorar si las estrategias de acción implementadas en cada una de las

¹⁵ Op. cit. Informe de Seguimiento periódico de proyectos de cooperación. Referido al OE1.R1.A5. p.10

líneas fueron acordes a las necesidades, demandas y condicionantes externos de los grupos meta o población potencialmente beneficiaria”¹⁶.

Por lo demás, el ejercicio previo de caracterización resulta pertinente, pues ha considerado no sólo el contexto situacional como criterio de identificación (ilustración No.2) sino que además ha logrado vincular a las actividades propias del proyecto a una población de mujeres jóvenes (gráfica etaria de ilustración nº 2).

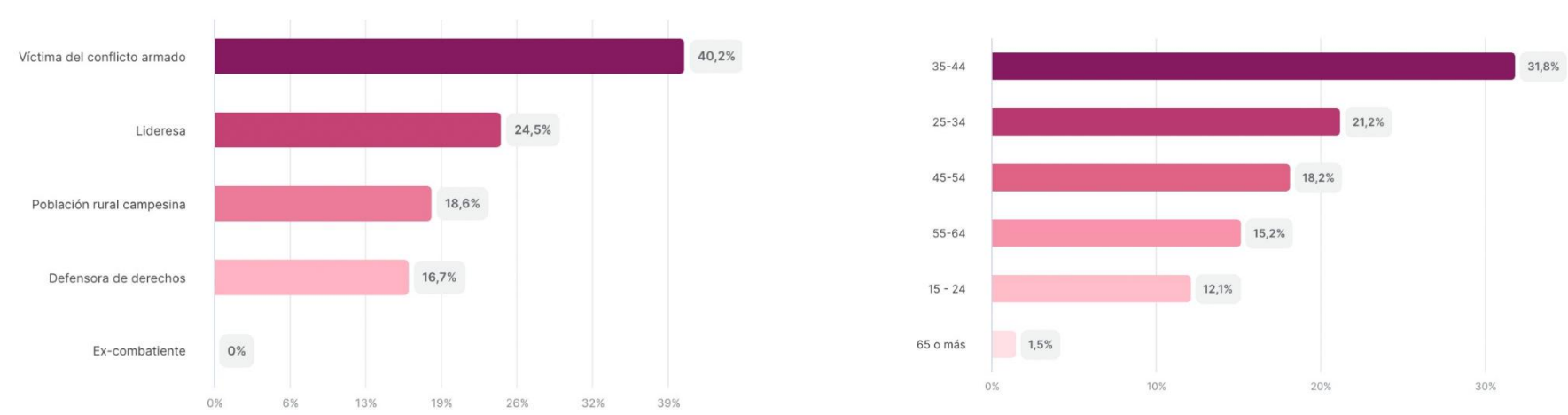


Ilustración 2. Grupo poblacional al que pertenecen las beneficiarias y edades

P3	¿Cuál es el nivel de adaptación al contexto del proyecto?
Subcriterio	S.E 3. Nivel de adaptación al contexto
Calificación	PERTINENTE

1.3.1. Ha habido flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución.

En un contexto cambiante que presenta una realidad totalmente incierta que cambió absolutamente toda la cotidianidad y la forma de vivir, como lo ha sido la pandemia, la ejecución del programa ha logrado adaptarse de manera muy positiva al contexto. Si bien existen otros fenómenos políticos, sociales y económicos que previamente se han señalado, como el recrudecimiento de la violencia y la manifestación pública (Paro Nacional) que evidentemente también han tenido un impacto en el desarrollo de las actividades, ha sido la pandemia la que ha propuesto mayores retos en tanto a la adaptabilidad de la ejecución al contexto cambiante.

Desde la correspondencia del diseño y la formulación con los objetivos del programa y la identificación de las hipótesis de riesgo, la pandemia no resultaba ser uno de estos supuestos a considerar, pero donde los ejecutores del programa han mostrado un gran nivel de resiliencia, flexibilidad y agilidad al cambio para tomar decisiones de dar continuidad al mismo y tal y como se pone en evidencia en las entrevistas a las gestoras del proyecto. La decisión de continuar con la intervención en el marco de la pandemia resulta en la ejecución de las actividades principales en entornos de aprendizaje virtual y con ello, facilitar herramientas para la conectividad de las mujeres sin que ello comprometa el presupuesto del programa.

Es importante anotar que gracias a la experiencia de las organizaciones promotoras y el reconocimiento que tienen en los territorios y desde luego la confianza por parte de las mujeres beneficiarias, se ha facilitado el poder reinventarse en entornos desconocidos y adaptarse a estas nuevas metodologías virtuales.

¹⁶ Guía para la elaboración de línea base de los proyectos subvencionados por la Generalitat (2017). Dirección General de Cooperación y Solidaridad. Generalitat Valenciana. p. 4.

Evidencia de la pertinencia de estos espacios virtuales en la consecución de los objetivos propuestos, está señalado en los diferentes informes de seguimiento presentados que muestran que dichas actividades se efectuaron en entornos virtuales, redundando positivamente en el avance de las mismas.

P4	¿Las metodologías desarrolladas en las actividades fueron apropiadas pedagógica y culturalmente para las personas participantes?
Subcriterio	S.E 4. Enfoque diferencial
Calificación	PERTINENTE

1.4.1. El 88% de las beneficiarias del proyecto entrevistadas manifestaron que las actividades desarrolladas se adaptaban a su cultura.

Desde la formulación del programa se evidenció un fuerte enfoque diferencial que implica, desde el reconocimiento contextual y la caracterización e identificación de beneficiarias, una adaptación del programa a las condiciones socio-culturales y de género.

Para evidenciar la pertinencia desde un enfoque diferencial de la ejecución de metodologías apropiadas, pedagógica y culturalmente, en el marco del programa, se presentan a continuación aquellas acciones relevantes:

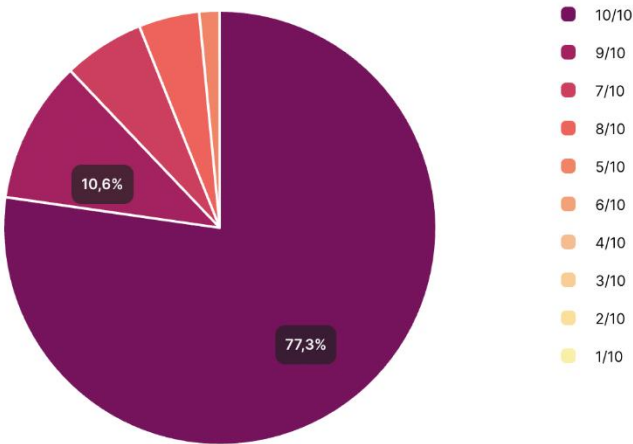
1. El enfoque participativo característico de la formulación del programa se extiende de manera efectiva en la ejecución del mismo en tanto actividades como la construcción del Plan de Incidencia, que se realizó a partir de grupos focales y análisis DOFA. Esto se fortaleció con el diálogo entre mujeres como una herramienta de identificación de necesidades, pero además como una apuesta feminista colectiva de construir juntas para identificar necesidades, definir contexto y proponer soluciones. De esta forma, la construcción participativa de todas las etapas del proyecto garantiza el enfoque diferencial del mismo.

2. Desde la ejecución misma de las actividades, éstas se adaptaban a los horarios y actividades cotidianas de las beneficiarias y se implementaron herramientas pedagógicas con enfoque holístico integral¹⁷ donde la perspectiva de género fue central. Así mismo, entendiendo además el contexto problemático producto de la pandemia, se aborda un componente psicosocial de acompañamiento a las beneficiarias.

3. Las actividades propuestas no parten de una posición impositiva, todas las actividades son concertadas en los espacios ya existentes en los territorios que una vez más reconocen que las beneficiarias son pares en la construcción de conocimiento, estrategias e incidencia política.

4. Sumado a lo ya descrito, hay un componente de legitimidad, confianza y experiencia de las organizaciones en territorio que les permite tener una comprensión de las dimensiones culturales de cada uno de los espacios para evitar intervenciones que generen daño.

3. De 1 a 10 ¿Cuán fácil y adaptas a tu cultura fueron las actividades realizadas en el proyecto?



¹⁷ Actividades como aromaterapia, reflexología, etc.

4.2. EFICACIA

Tabla 6. RÚBRICA EFICACIA

EFICACIA	
Se examinó acerca del grado de consecución de los resultados alcanzados a partir de los objetivos específicos y del análisis de los indicadores planteados en la formulación. Se atenderá además a los posibles factores externos que hayan podido influenciar el éxito de la intervención.	
Calificación de indicadores	Eficaz (E) - Ineficaz (NE). Incidencia de factores externos: Alta-Media-Baja
Subcriterios estratégicos	S.E 5 Logro de resultados. S.E 6 Incidencia de factores externos para el logro o no de los objetivos y resultados del programa. S.E 7 Fortaleza Institucional

P5	¿Hasta qué punto han logrado los objetivos y resultados esperados, las instituciones han producido cambios?
Subcriterio	S.E. 5 Logro de resultados.
Calificación	MUY SATISFACTORIO

1.5.1. El desempeño de los objetivos específicos desde el avance de las actividades asociadas, tuvo un resultado muy satisfactorio en tanto que se logró una media de ejecución del 62% que mantiene lógica con la etapa del proyecto evaluada.

En este sentido, el OE2 desde la narración de sus actividades y resultados ha logrado un mayor desempeño en relación a los 4 objetivos específicos; mientras que, en el caso del OE3, observado desde el desempeño de sus actividades, tuvo en promedio un resultado de 61%, siendo el OE1 el de menor desempeño en relación al resto de objetivos, pero en coherencia con la etapa y envergadura de las metas del mismo.

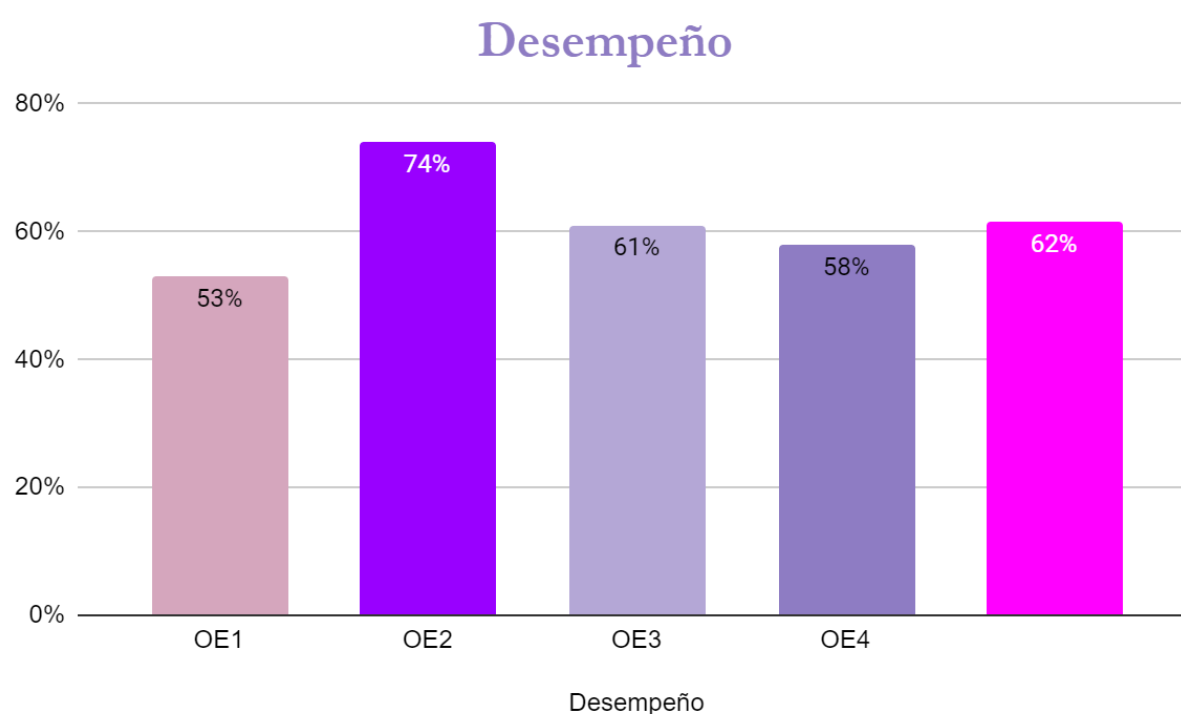


Ilustración 4. Desempeño



Ahondando en los resultados específicos por objetivos, como se grafica a continuación en la tabla contigua (Tabla No.7), se determinaron los siguientes hallazgos:

Tabla 7. Desempeño

VARIABLE		CRONOGRAMA		DESEMPEÑO	Evaluación
Objetivo	Indicador	Grado de Avance Temporal Mes 18	Grado de Avance Temporal Mes 34	Promedio Avance de desempeño al mes 18	
01	OE1.R1.	103%	59%	66%	Muy Satisfactorio
	OE1.R2.	87%	45%	69%	Muy Satisfactorio
	OE1.R3.	125%	51%	25%	Satisfactorio
PROMEDIO OE1		105%	52%	53%	Satisfactorio
02	OE2. R1	154%	77%	91%	Muy Satisfactorio
	OE2. R2.	62%	30%	56%	Muy Satisfactorio
	OE2. R3.	80%	20%	75%	Muy Satisfactorio
PROMEDIO OE2		99%	42%	74%	Muy Satisfactorio
03	OE3.R1	95%	51%	73%	Muy Satisfactorio
	OE3.R2	91%	42%	58%	Muy Satisfactorio
	OE3.R3	86%	53%	53%	Muy Satisfactorio
PROMEDIO OE3		91%	49%	61%	Muy Satisfactorio
04	OE4.R1	130%	47%	40%	Muy Satisfactorio
	OE4.R2	68%	42%	52%	Muy Satisfactorio
	OE4.R3	200%	48%	83%	Muy Satisfactorio
PROMEDIO OE4		133%	46%	58%	Muy Satisfactorio
PROMEDIO		105%	47%	62%	Muy Satisfactorio

1. El OE1¹⁸ tuvo un avance temporal y de desempeño satisfactorio durante el trimestre evaluado, logrando adaptarse eficazmente a factores externos como la pandemia, el estallido social y el recrudecimiento de la violencia.

El programa logró alcanzar el 53% de sus metas planteadas, con un grado de avance temporal del 105% extendiendo los tiempos planificados para este periodo, en un promedio del 0.2 meses. Las principales dificultades que enfrentaron para la implementación de las actividades fueron: 1) la pandemia que no solo trajo consigo el confinamiento y distanciamiento social sino que también exacerbó riesgos para las mujeres

¹⁸ Favorecer la protección de las defensoras de DDHH para que puedan ejercer su labor con garantías de seguridad.

como la violencia intrafamiliar, los abusos de poder, el aumento de control territorial, entre otros, aunado a la baja voluntad institucional, la transición exagerada de las entidades públicas a la virtualidad que dificultaban aún más los procesos de denuncia impuestos por las mujeres y la baja implementación del Programa Integral de Garantías sustentada en la pandemia. No obstante, los equipos de gestión del programa promovieron, como respuesta adaptativa, la migración de las metodologías presenciales a las virtuales, posibilitando el uso de herramientas digitales en zonas con altas brechas de conectividad para continuar el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres para su (auto)protección, junto con las articulaciones realizadas con entidades a nivel nacional como el Ministerio Público para la activación de rutas; 2) el movimiento social también implicó retos, como la suspensión parcial en el módulo 3 de la escuela de formación, que pudieron ser subsanados con éxito; 3) Como factores internos, algunas mujeres líderes y DDH acompañadas han normalizado el contexto del conflicto armado por lo cual algunas no se reconocían como objetivos de riesgo, situación que impuso un desafío franqueado por el equipo de gestión, sumado a las dificultades para que las mujeres jóvenes se vincularan al proceso en el tema de protección.

OE1.R1. Incorporados mecanismos de protección y autoprotección de las defensoras y sus organizaciones para hacer frente a los riesgos derivados de su labor:

Valoración: Muy satisfactorio

A pesar de los retrasos en las actividades OE1.R1.A4¹⁹ y OE1.R1.A2²⁰ y la ampliación de tiempo de las actividades OE1.R1.A5²¹ y OE1.R1.A1²², han logrado avanzar en un 66% de ejecución del resultado, lo que mantiene coherencia con la etapa analizada y se valora como muy satisfactorio. Las actividades virtuales impartidas en los talleres de formación, de forma sincrónica y asincrónica, y la entrega de insumos como recargas telefónicas, permitieron la participación de las mujeres en los eventos formativos y el alcance de un número mayor de titulares de derechos respecto al planificado, que hace destacar la voluntad y alto compromiso con el proceso de las participantes y corrobora la pertinencia de dichas capacitaciones. También se valora positivamente la activación de rutas de protección para las DDH y líderes en riesgo que han llevado a cabo en Montes de María y en el Sur de Bolívar. A razón del proyecto el 92,3% de las mujeres entrevistadas reconocen la importancia de la (auto)protección en su ejercicio de líderes, DDH y ciudadanas (Para más detalle revisar el indicador de pertinencia I.2).

OE1.R2. Promovida la implementación de la política pública del Estado colombiano de prevención, protección y garantías de no repetición referidas a las mujeres líderes y defensoras de DDHH.

Valoración: Muy satisfactorio

El desarrollo de este resultado es muy satisfactorio pues presentan un desempeño en la consecución de metas del 69% y un grado de avance temporal para el mes 18 del 87%, con un retraso promedio de un mes en relación a los tiempos planificados. No se pudo ejecutar al 100% lo planificado en términos de cronograma por la dependencia de fin a inicio (FI) entre las actividades OE1.R2.A2²³, OE1.R2.A3²⁴ y OE1.R2.A4²⁵. Esta última con un desempeño de 25% a causa del retraso evidenciado en las actividades anteriores, que no representan un riesgo para la consecución de la meta al finalizar el programa.

Se evidencia los esfuerzos del equipo de gestión en incidencia política, a pesar de los efectos de la pandemia y la baja voluntad institucional, pues han logrado generar articulaciones importantes a nivel nacional con la Procuraduría General, el Ministerio de Interior y la Defensoría del Pueblo en aras de darle un seguimiento juicioso al PIGMLD. Adicionalmente, durante el paro nacional, se resalta el aporte realizado por el programa a la Comisión Interamericana de Derechos Humanos referente a la situación de las mujeres defensoras de

¹⁹ Fortalecimiento de un fondo de emergencia para la protección de defensoras DDHH en riesgo

²⁰ Identificación y entrega de insumos y suministros vinculados a la seguridad de las defensoras y sus organizaciones (teléfonos y recargas, material de visibilidad, etc.)

²¹ Realizar un proceso de formación de organizaciones sociales locales y mujeres defensoras sobre mecanismos y estrategias de protección y autoprotección.

²² Construcción participativa de planes de protección con organizaciones de mujeres defensoras de DDHH

²³ Elaboración de un diagnóstico conjunto sobre el trabajo de incidencia internacional en el ámbito europeo en materia de protección de las entidades participantes en el programa

²⁴ Realización de un taller para la elaboración de la estrategia de incidencia internacional en el ámbito europeo en materia de protección y su Plan Operativo (PO)

²⁵ Implementación de las medidas establecidas en la Hoja de Ruta común para la incidencia internacional en el ámbito europeo en materia de protección y garantías de no repetición referidas a las mujeres líderes y defensoras de DDHH

DDHH y el estado de implementación del PIGMLD en Colombia. A nivel de incidencia internacional, se identificaron avances relevantes como la articulación realizado con ODHACO para visibilizar y denunciar las violaciones de DDHH en Colombia ante la Unión Europea, un apoyo estratégico dada la experiencia que tiene esta organización que la posiciona como un referente en incidencia a nivel europeo sobre los DDHH en Colombia y en el tema de paz²⁶.

OE1.R3. Fomentado el diálogo político y el trabajo en red de las defensoras de DDHH y sus organizaciones

Valoración: Satisfactorio

En este resultado, a nivel técnico, han obtenido un desempeño frente a las metas planteadas del 25% y un avance temporal del 125% con un promedio de sobre ejecución temporal de 1.3 meses. Se evidencia un esfuerzo importante, por parte del equipo de gestión, en la realización de la actividad OE1.R3.A1²⁷ pues tienen una sobre ejecución temporal de 175% hasta el mes 18, y un avance en cronograma del 70% de la ejecución total de la actividad dentro del proyecto, teniendo en cuenta la extensión temporal que han realizado a la actividad de 12 meses, pues estaba planificada para ejecutarse en 8. Sin embargo, en el avance de desempeño han logrado hasta el momento solo un 50% de las metas planteadas, a pesar de la extensión de tiempo que le han otorgado a la actividad (6 meses). Es decir que cuentan con tan solo un 30% del tiempo (6 meses) para completar el 50% de la actividad, si se ciñen a los plazos planificados. Adicional a ello, esta actividad depende de factores externos para su consecución razón que justifica los sobreesfuerzos del equipo para su efectiva consecución.

Se resalta el compromiso y la contextualización del proyecto a las necesidades de la población beneficiaria, pues debido al recrudecimiento de la violencia en el Sur de Bolívar, el equipo de gestión ha adelantado la ejecución de la actividad OE1.R3.A2²⁸ para dar respuesta a la situación de inseguridad en la región dinamizando e impulsando espacios de coordinación con diferentes OSC, organismos internacionales y entidades públicas para promover la construcción de la mesa de garantías del Sur de Bolívar. Pese a los esfuerzos del equipo de gestión, a la fecha de esta evaluación no han podido concretar acciones específicas en esta materia debido a las dificultades que trajo la pandemia, el paro nacional y las brechas de conectividad en la región.

En cuanto al intercambio de experiencias OE1.R3.A3²⁹, su consecución no se ha podido materializar a pesar de la voluntad de las participantes tanto del Sur de Bolívar como de Montes de María para reunirse en este evento.

Con todo, el resultado se ha podido realizar con un avance satisfactorio del resultado y da razón de ello las participantes encuestadas quienes indican que mejoró sustancialmente el diálogo y las redes de apoyo entre ellas y con otras organizaciones (profundizar en el apartado I9.1).

- **La consecución del OE2³⁰ fue muy satisfactoria obteniendo el mejor desempeño y avance temporal en relación a los demás objetivos del programa, con una media de 74% en el cumplimiento de las metas trazadas y un 99% de avance temporal.** Han podido adelantar un proceso de formación y fortalecimiento importante para la participación y la incidencia de las mujeres acompañadas, muestra de ello es el empoderamiento que perciben el 94% de las mujeres entrevistadas frente a su participación en espacios de toma de decisiones. Se valora positivamente la integración, a sus metodologías, de herramientas innovadoras como los podcasts y contar con una facilitadora local para el proceso de convocatoria y logística de los espacios de capacitación. A pesar de las dificultades que trajo la pandemia junto con el recrudecimiento de la violencia lograron avanzar en procesos de incidencia política a nivel local especialmente en Montes de María, Sucre, Cauca y Nariño.

²⁶ Aunque se trata de un resultado que supera el tiempo de alcance de la presente evaluación (resultado dado en noviembre), se resalta dada la importancia del resultado

²⁷ Impulsar la implementación del plan de acción de la Mesa de Garantías de Montes de María

²⁸ Facilitación de un proceso de articulación entre organizaciones del sur de Bolívar para impulsar las bases de la creación de una Mesa de Garantías para el Sur de Bolívar

²⁹ Organizar un intercambio de experiencias entre defensoras de DDHH del Sur de Bolívar y la Mesa de Garantías de Defensoras de Montes de María para propiciar la articulación de organizaciones de defensoras en el sur de Bolívar

³⁰ Impulsar la participación política de las mujeres en escenarios de construcción de paz territorial

OE2.R1 Fortalecidas las capacidades de las mujeres y sus organizaciones para la cualificación de su participación en los espacios locales de decisión.

Valoración: Muy satisfactorio

Este resultado tuvo una extensión temporal media de 1.8 meses, consiguiendo un grado de avance temporal del 154% frente a un alcance de metas del 91%. Aunque hubo una extensión de tiempo importante en la ejecución de las actividades de este resultado, se vieron representadas en el avance de su desempeño. A pesar de los retrasos y extensiones temporales que tuvieron en las actividades de este resultado, ocasionadas por varios factores externos e internos a las organizaciones como lo fueron: la pandemia que implicó la migración de metodologías presenciales a virtuales, las dificultades en el proceso de convocatoria y de conectividad de las mujeres en territorio, y los esfuerzos exitosos pero prolongados de construcción conjunta de las metodologías de formación entre MPDL y RNM, se valora positivamente la adaptabilidad de los equipos para responder efectivamente a las metas planteadas, como es el caso de la construcción y finalización del mapeo de actores a pesar de las dificultades de comunicación virtual que impuso la pandemia; la ejecución total del ciclo formativo de formación de formadoras migrado completamente a lo virtual e integrando herramientas poderosas e innovadoras como los podcasts y contar con una facilitadora local para el proceso de convocatoria y logística de los espacios de capacitación; y el gran avance (75%) y la contextualización a las necesidades específicas de las mujeres en la Escuela de Formación Ciudadana y política personalizando las metodologías de intervención (virtual o presencial) de acuerdo a las características y trayectoria de las mujeres del grupo de Montes de María y el grupo del Sur de Bolívar. Resultado de su efectividad, el 94% de las mujeres entrevistadas afirman que, a razón del proyecto, se sienten más empoderadas para participar en espacios locales de toma de decisión (Para profundizar, revisar apartado efectos I.9.1).

OE2.R2. Fomentada la inclusión de propuestas con enfoque de género en los planes locales y departamentales de desarrollo 2020-2024

Valoración: Muy satisfactorio

Este resultado tuvo una variación promedio en la duración de las actividades de 4.3 meses, con un avance temporal hasta el mes 18 del 62% y un promedio de avance de desempeño del 56%. En la actividad OE2.R2.A3³¹ hubo un importante retraso de 18 meses para el inicio de su ejecución impactando de modo importante en la variación temporal del resultado, retraso justificado por una propuesta de reorientación de la actividad que pasará a ser implementada en el cuarto semestre del programa con un cambio metodológico de informes de monitoreo a informes temáticos. Aún así, esta decisión se pudo asumir en el primer o segundo semestre para evitar un retraso tan significativo e impedir que se realizara una Fast Tracking³² que implica recortar el tiempo planificado de la misma de 30 a meses a 13 meses de duración y puede aumentar el riesgo de su no compleción.

Por lo demás, tuvieron un avance importante en la actividad OE2.R2.A1³³ (90%) documentando efectivamente el análisis de la implementación del enfoque de género en los PDET y logrando acciones importantes como: consignar medidas de género en los Planes de Desarrollo de Nariño, Cauca y Sucre; presentación de propuestas a la Secretaría de la mujer, donde 4 de ellas están en proceso de revisión; y la formulación de los proyectos para la construcción de Casas de la Mujer de ámbito municipal y regional en Montes de María. En cuanto a la actividad OE2.R2.A2³⁴, han enfrentado grandes dificultades los equipos de gestión para la incidencia política a nivel local, por temas de baja voluntad institucional, la priorización por parte de las instituciones de la respuesta a la pandemia, la dificultad que tuvieron las mujeres participantes del proyecto para coordinar y concretar reuniones con funcionarios públicos, entre otros. A pesar de ello, han logrado avances importantes con las mujeres de Montes de María, los cuales se ven reflejados en sus importantes

³¹ Diseñar e implementar un sistema de monitoreo para los municipios y departamentos focalizados que genere informes semestrales para evaluar el impacto real de los programas sobre mujeres, medioambiente, construcción de paz y seguridad.

³² Fast Tracking: Hace parte de los mecanismos de respuesta para la compresión del cronograma sin afectar el alcance del mismo, realizando una ejecución rápida de la actividad al no poder cumplir el tiempo planificado.

³³ Desarrollar análisis del enfoque de género e inclusión de acciones dirigidas a mujeres en las propuestas de los planes de municipales y departamentales en función de los PDET aprobados

³⁴ Facilitar espacios de encuentro entre organizaciones de mujeres e instituciones públicas municipales y departamentales en ejecución de los planes de incidencia elaborados en el resultado 1.

logros a nivel de incidencia y participación política. Cabe anotar que en este territorio las socias llevaban un proceso previo a la implementación del programa. Lograron adelantar acciones en Sucre, Nariño y Cauca generando interlocuciones con entidades públicas enfocadas en la implementación del acuerdo de paz y en el Sur de Bolívar aún se encuentran rezagados en esta actividad para el periodo evaluado.

OE2.R3. Elaborada e implementada una estrategia de incidencia política nacional e internacional y rendición de cuentas con enfoque de género alineada con los Acuerdos de Paz

Valoración: Muy satisfactorio

Se valora como muy satisfactorio este resultado pues han logrado un desempeño promedio de 53% en el alcance de las metas planteadas en un estimado de tiempo del 80% para este periodo. Ha existido una recalendarización de las actividades OE2.R3. A1³⁵ y OE2.R3.A4³⁶ las cuales han permitido un desempeño exitoso en el periodo evaluado.

Para este trimestre consiguieron en alianza con ODHACO generar el documento de diagnóstico y la estrategia para la incidencia internacional en el ámbito europeo sorteando los retrasos que provocó la incertidumbre generada por la pandemia referente al posicionamiento de las temáticas en el parlamento europeo.

- **Se valora el OE3³⁷ como muy satisfactorio pues todos los resultados que lo componen presentan un desempeño representativo e importante para el periodo evaluado. Tuvo un progreso bastante representativo en el alcance de sus metas planteadas del 61% con un avance temporal al mes 18 del 91% en relación a los tiempos planificados para este trimestre.** Se resalta la ampliación e integralidad del acompañamiento psicosocial como apoyo fundamental para las mujeres DDH y lideresas en el periodo de pandemia y en el transcurso de las actividades realizadas, situación que demostró la capacidad de resiliencia y adaptación de los equipos de gestión frente a escenarios complejos y cambiantes y reafirmó la importancia del acompañamiento psicosocial que mantiene el compromiso, la voluntad y la disposición de las mujeres para participar en estos espacios.

OE3.R1: Potenciada la capacidad de resiliencia de las mujeres víctimas de violencia sexual

Valoración: Muy satisfactorio

Este resultado tiene un alto desempeño al corte de evaluación, de 73% de avance y 95% de avance en cronograma. Si bien es cierto 3 de las 4 actividades fueron ampliadas en tiempo, esto se corresponde al alto desempeño de las mismas. Como sucedió con los resultados anteriores, la transición de las actividades presenciales a las virtuales implicó un reto importante para el equipo de gestión y para las mujeres participantes y más en los procesos de acompañamiento psicosocial. El equipo de gestión manifestó dificultades como las sesiones individuales frente a las colectivas planificadas; la ampliación del apoyo psicosocial no sólo en las situaciones identificadas en la línea de base sino también contemplando las situaciones emocionales y contextuales³⁸ de las mujeres intensificadas y/o suscitadas por la pandemia en los territorios acompañados; las brechas de conectividad; el requerimiento de las mujeres por volver a espacios presenciales debido al agotamiento desencadenado por el tema virtual o telefónico y el recrudecimiento de la violencia. No obstante, en su ejercicio de resiliencia y adaptabilidad, los equipos de gestión lograron franquear estas situaciones apoyándose en el uso de los medios virtuales e implementando metodologías híbridas que les permitieran mantener el contacto y la cercanía con las mujeres. El compromiso y voluntad de las participantes fue también un elemento clave para que las actividades se pudieran llevar a buen término, evidenciándose en el empoderamiento y seguridad que manifiestan tener las

³⁵ Diseñar e implementar una campaña de incidencia de ámbito nacional sobre la participación de las mujeres en la construcción de la paz en Colombia a partir de los informes semestrales de la actividad anterior

³⁶ Implementación de las medidas establecidas en la Hoja de Ruta común para la incidencia internacional en el ámbito europeo en materia de participación de las mujeres en la construcción de paz en Colombia.

³⁷ Contribuir a la construcción de Paz en Colombia apoyando la protección participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres, en tres territorios emblemáticos por el conflicto: Pacífico, Montes de María y Magdalena Medio.

³⁸ La pandemia intensificó la precarización socio-económicas de las mujeres, experimentaron situaciones difíciles de salud y familiares aunado al recrudecimiento de la violencia en los territorios.

mujeres entrevistadas (para profundizar dirigirse al apartado de efectos 19.1) y en el eficiente grado de cumplimiento de todas las actividades adscritas a este resultado.

OE3.R2: Fortalecidos los procesos de recuperación de memoria y verdad priorizando las voces y las experiencias de las mujeres de las zonas priorizadas

Valoración: Muy satisfactorio

En general para este resultado tuvieron un promedio de desempeño del 58% con una media de avance temporal del 91%. Hubo una reprogramación de la OE3.R2.A3³⁹ pospuesta para el semestre 4 y una extensión de la OE3.R2.A1⁴⁰ que presenta un bajo avance en el desempeño de 15%, debido a los cambios metodológicos⁴¹ que debieron implementar a causa de la pandemia, el recrudecimiento de la violencia⁴² y la sobre intervención de organizaciones en el territorio⁴³, en donde tuvieron que realizar la documentación de ciertos casos de violencia sexual desde la virtualidad, entendiendo los retos que implicó la construcción de confianza, el proceso psicosocial y la preservación de la seguridad de las mujeres desde la virtualidad, especialmente en aquellas situaciones donde las mujeres nunca habían participado de estos procesos. Han logrado con éxito y sin percances el desarrollo de la actividad OE3.R2.A2⁴⁴.

OE3.R3: Se ha contribuido a la reducción de la impunidad mejorando el acceso de las mujeres víctimas de violencia sexual al sistema de justicia

Valoración: Muy satisfactorio

El desempeño temporal y alcance del resultado es muy satisfactorio pues han logrado ejecutar más del 50% de las metas previstas en un tiempo menor al planificado. Hay que prestar especial atención a la OE3.R3.A2⁴⁵, la cual para este semestre evaluado tuvo un bajo desempeño en la consecución de metas (debido a las dificultades propias de la pandemia) y han extendido su tiempo y alcance⁴⁶ de implementación; la actividad OE3.R3.A6⁴⁷, cuenta con un retraso significativo, pues tiene una dependencia de fin a inicio con la actividad OE3.R2.A1, la cual ha sido reprogramada extendiendo su tiempo de ejecución; y la actividad OE3.R3.A7⁴⁸, también presenta un retraso temporal significativo y un avance de sus metas de 15%. Se resalta la ventaja que ha implicado la Alianza 5 Claves en la alta incidencia de carácter técnico frente a la JEP, en donde no solamente están haciendo la solicitud del caso nacional de violencia sexual sino también han podido revisar cuál ha sido el desarrollo de la JEP en otros casos y temáticas y realizar planteamientos de contenido técnico sobre estos.

- **El OE4⁴⁹ tuvo una valoración muy satisfactoria dado que avanzó en el cumplimiento de sus metas en un 58% invirtiendo un 33% más del tiempo planificado para este trimestre.** Se resalta la consecución de actividades importantes y significativas que aportan al fin del proyecto como: la contribución a la aprobación por el Congreso de los Diputados, de una propuesta de Resolución Parlamentaria sobre Colombia y una resolución de apoyo al proceso de paz por parte de Les Corts Valencianes; el trabajo que han realizado de educación para el desarrollo y la incidencia a través de la plataforma Mesa de Apoyo; la articulación con ODHACO para

³⁹ Elaborar un documento divulgativo sobre los principales hallazgos derivados de la documentación de casos de violencia sexual durante el conflicto.

⁴⁰ Documentar 20 casos sobre violencia sexual contra mujeres en el conflicto armado para ser presentados ante la CEV

⁴¹ Se tenía planificado documentar 20 casos a la CEV sin embargo debido a la fecha de cierre de los procesos de esclarecimiento y los retrasos producidos en los procesos de documentación de casos, el equipo de gestión priorizó respetar los tiempos de las mujeres para la generación de confianza, el acercamiento a las víctimas, el apoyo psicosocial y su decisión autónoma de participar o no en este proceso; y no entregar los casos documentados al informe de la CEV sino a la construcción de recomendaciones de no repetición y a la difusión de los hallazgos del informe sobre esclarecimiento.

⁴² Especialmente en el departamento del Cauca y en el Sur de Bolívar.

⁴³ Ha sido también una dificultad pues existen muchas organizaciones en los territorios que también están documentando casos de violencia sexual para llevarlos a la JEP.

⁴⁴ Presentación a la CEV del informe sobre el impacto psicosocial de la violencia sexual en las mujeres elaborado en el resultado 1.

⁴⁵ Realización de talleres de fortalecimiento de capacidades de para dos organizaciones locales para la documentación de casos para la JEP

⁴⁶ Tenían previsto realizar los talleres de fortalecimiento de capacidades para la documentación de casos a la JEP a 2 organizaciones locales y lo han ampliado entre 6 a 8 organizaciones que demuestran un fuerte interés en participar.

⁴⁷ Realizar el litigio de los casos documentados sobre violencia sexual ante la JEP y otras instancias de acuerdo con la decisión de las mujeres víctimas, y en particular, con énfasis en las acciones de reparación en salud sexual y reproductiva para las mujeres víctimas

⁴⁸ Acompañamiento jurídico a unos 20 casos de violencia sexual de los 40 documentados por Humanas

⁴⁹ Incrementar la acción de la ciudadanía, de las organizaciones sociales e instituciones públicas valencianas para el apoyo a la promoción de la construcción de Paz con enfoque de género en Colombia

la incidencia internacional; y los aportes a la CIDH junto con la visibilización de la situación de los DDHH de las mujeres durante el paro nacional.

OE4.R1: Organizaciones sociales, universidades públicas y lectores, audiencias y profesionales de medios de comunicación de la Comunidad Valenciana obtienen información sobre los aportes de las mujeres y sus organizaciones en los procesos de construcción de Paz y gobernanza democrática en Colombia.

Valoración: Muy satisfactorio

Para este resultado alcanzaron en un 40% las metas planteadas con un avance temporal del 130%, valorado como un avance representativo para el periodo evaluado. Tuvieron retrasos en el plan de comunicación y realizaron una extensión temporal de la actividad (ejecutaron 6 meses más de lo planeado para este periodo), especialmente en respuesta a las implicaciones de la pandemia, a las dificultades presentadas a lo largo de la contratación, la operatividad del plan⁵⁰ y a los amplios tiempos en los procesos de revisión y feedback. Para contrarrestar estos retrasos implementaron medidas de respuesta importantes como la publicación del dossier comunicativo de algunos perfiles de mujeres DDHH que han sido clave para la construcción de paz en Colombia. El resto de actividades se han logrado llevar a acabo dentro del tiempo total del proyecto y el alcance estipulado.

OE4.R2: Presentación a la Mesa de Apoyo a tres (3) organizaciones de mujeres, DDHH, ONGD y Paz en la Comunidad Valenciana

Valoración: Muy satisfactorio

Con un grado de avance de 42% en el cronograma total del programa y un desempeño de 52% de lo planificado, se logró un desarrollo adecuado del resultado a pesar del retraso de ejecución de la actividad OE4.R2.A1⁵¹ dado que se logró una optimización de la actividad, así como en la actividad OE4.R2.A3⁵² donde se anticipó la ejecución de la misma.

Se valora positivamente el trabajo que han realizado a través de la plataforma Mesa de Apoyo pues ha sido un elemento clave, no solo de coordinación y articulación de propuestas sino también como un espacio importante de difusión de la educación para el desarrollo.

OE4.R3 Parlamentarias y parlamentarios de la Comunidad Valenciana se interesan por la temática de participación democrática de las mujeres, DDHH y paz en Colombia, acogen iniciativas y proponen resoluciones

Valoración: Muy satisfactorio

Se ha alcanzado las metas de este resultado en un 83% en un tiempo de ejecución extendido del 200% para el periodo evaluado, pero que responde a los logros alcanzados. Se evidencia el esfuerzo y trabajo del equipo de gestión, pues han demostrado un desempeño sobresaliente en esta materia, tanto así que han logrado como actividad no prevista la aprobación más completa de la proposición no de ley por el Congreso de los Diputados, de una propuesta de Resolución Parlamentaria sobre Colombia y una resolución de apoyo al proceso de paz por parte de Les Corts Valencianes, con proposiciones concretas como el incremento presupuestario del gobierno español para el apoyo a la JEP en Colombia. También se resalta en este ejercicio, toda la gestión de articulación e incidencia realizada en los acercamientos con OSC de varios territorios del estado español que se sumaron a esta iniciativa. Por otra parte, se valora positivamente la pertinencia y contextualización de necesidades territoriales que aborda el programa en relación a la difusión de información en la coyuntura del paro nacional en Colombia en relación a la violación de los DDHH de las mujeres y la construcción de paz.

⁵⁰ La primera empresa seleccionada para ejecutar el contrato no pudo hacerse cargo de la consultoría externa para la incidencia a través de la difusión de las acciones del programa en la comunidad Valenciana y en Europa, por lo cual deciden contratar a la segunda consultora seleccionada La Cosecha, la cual diseñó con éxito el plan de comunicación pero ha tenido dificultades en su ejecución.

⁵¹ Optimizar mecanismos ya existentes de recopilación y difusión de información de las organizaciones integrantes de la Mesa de Apoyo a la Defensa de los Derechos Humanos de las Mujeres y la Paz en Colombia

⁵² Mantener entrevistas y presentar la actividad de La Mesa en la Comunidad Valenciana a organizaciones de mujeres, DDHH, ONGD y Paz

P5	¿Cuál ha sido el nivel de cumplimiento de los resultados intermedios de la intervención?
Subcriterio	S.E. 5 Logro de resultados.
Calificación	MUY SATISFACTORIO

I.5.2. El 82% de las beneficiarias afirmaron que siguen vigentes las prioridades en materia de protección, participación y acceso al SVJNR y se intensificaron otras necesidades. A causa del recrudecimiento de la violencia en los territorios, sumado a los riesgos que trajo consigo la pandemia y el estallido social que se vivió en el país, el 92,3% de las mujeres entrevistadas afirmaron la importancia que aún tienen los procesos de (auto) protección para las DDH y lideresas de manera que puedan ejercer sus derechos con garantías en los territorios acompañados por el programa; seguido por el 86,2% quienes manifestaron la relevancia que tiene para ellas el acceso al SVJNR; y finalmente el 67,7% declaró un alto interés frente a la participación política en un escenario de posconflicto.

Adicional a ello, se evidenció el surgimiento y/o intensificación de otras necesidades producto del contexto socio-económico y político del país; y del acompañamiento en territorio por parte del programa. Como primer hallazgo, las mujeres entrevistadas manifestaron las problemáticas asociadas a la precariedad económica que se vio incrementada en la pandemia y que tuvo un impacto significativo y diferenciado en las mujeres, convirtiéndose para algunas, en una barrera que interfirió en el ejercicio de su liderazgo comunitario.

“Tenemos voluntad y conocimiento, pero no tenemos recursos para obtener el mismo resultado” (Entrevistada 53, Nariño, 2022).

“Soy artesana, pero me siento afectada por la pandemia, y por lo tanto se ha estancado el trabajo” (Entrevistada 67, Sucre, 2022).

“Actualmente [estoy] desempleada, antes de la pandemia trabajaba en casa de familia, pero ahora no he podido conseguir empleo” (Entrevistada 34, Cauca, 2022).

“Existen falencias en los territorios a través del acompañamiento que genere alguna productividad porque la situación con la pandemia y el recrudecimiento de la violencia las mujeres están pasando por un momento en el que una capacitación puede dejar de generar realmente un ingreso a sus familias” (Entrevistada 2, equipo de gestión, 2022).

Así mismo, se identificó el surgimiento de una priorización, por parte de las mujeres acompañadas, referente a la inclusión de las medidas de género en su agenda política, pues si bien tenían propuestas generales de incidencia en los planes de desarrollo, actualmente han incorporado dentro de sus apuestas políticas territoriales la perspectiva de género. Este enfoque ha sido producto del fortalecimiento de capacidades y el empoderamiento de las mujeres, que ha estado acompañado por estrategias efectivas de enfoque de género implementadas por el programa.

“Me ha aportado en todo, en lo personal, en mis derechos como mujer y en el empoderamiento para estar capacitadas y participar en espacios grandes y poder velar por los derechos de todas” (Entrevistada 55, Nariño, 2022).

“Me ha aportado el aprendizaje en mis derechos, en autonomía y a hacer valer mis derechos para que otros no lo vulneren” (Entrevistada 65, Cauca, 2022).

Finalmente, producto de los impactos causados por la pandemia y el recrudecimiento de la violencia en los territorios focalizados, las participantes priorizaron como necesidad el acompañamiento psicosocial asociado a espacios de apoyo, confianza y cuidado emocional.

“En lo personal ha sido el acompañamiento psicosocial, he superado situaciones que me generaban malos estados de ánimo” (Entrevistada 23, Sucre, 2022)

“Apoyo psicosocial, talleres más con enfoque terapéutico por temas para superar en el pasado y por el tema del duelo de muchas a raíz del COVID (...)” (Entrevistada 67, Sucre, 2022)

“Apoyo psicosocial, porque hay muchas mujeres que han sido reparadas económicamente, pero necesitan mucho acompañamiento ya que además se evidencia maltrato en el hogar, otras por miedo no hablan sobre actos violentos de su pasado que les afecta actualmente” (Entrevistada 20, Cauca, 2022).

I.5.3 Ha existido una percepción favorable frente a la inclusión de las participantes en los procesos de la intervención. El 72,7% de las titulares de derechos entrevistadas expresaron sentirse completamente incluidas en los procesos llevados a cabo por el programa en los territorios acompañados. Ninguna mujer entrevistada manifestó percepciones de baja inclusión (valores menores a 5 puntos). Con todo, las principales razones por las cuales el 27,3% de las titulares de derechos valoraron su percepción de inclusión en un rango de 9 a 6, estaban relacionadas con: 1) errores de previsión en cuanto al agendamiento de talleres sin antelación y envío de materiales asincrónicos sobre el tiempo; 2) un tema de contexto socio-económico en referencia a las barreras que implica para las mujeres la falta de recursos para asistir presencialmente a los talleres y la posibilidad que pueda tener el programa de incluirlas como proveedoras locales de bienes y servicios requeridos por el programa; y 3) el contexto territorial en general que debido a su complejidad puede hacer que se pasen por alto algunas realidades territoriales y culturales específicas de las mujeres participantes (Ver Tabla No.8).

Ilustración 5.Percepciones de las participantes

7. De 1 a 10 ¿Qué tan incluida te has sentido en todo el proceso del proyecto?

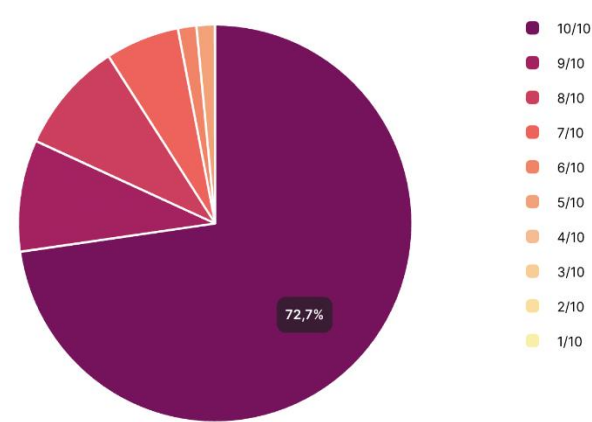


Tabla 8. Percepción de participantes

Tabla No. Percepciones de las participantes frente a la inclusión en todo el proceso del programa valoradas por debajo de 10	
Calificación	Justificación de percepción
8	"Faltó mayor respaldo, ya que para estas fechas es muy importante el apoyo el apoyo psicosocial y económico" (Entrevistada 67, Sucre, 2022)
7	"No hay programación de agendas con antelación y algunos talleres no pude participar" (Entrevistada 59, Sucre, 2022)
7	"Por dificultad de acceso donde vivo, a veces me fue difícil participar" (Entrevistada 55, Cauca, 2022)
6	"Desde Movimiento por la paz, sería importante incluirnos a las mujeres participantes, como proveedor de los refrigerios y alimentos de consumo" (Entrevistada 53, Bolívar, 2022)
8	"El tema de la virtualidad, ya que es muy importante realizar las actividades presenciales" (Entrevistada 52, Cauca, 2022)
8	"Que los módulos llegaran a tiempo, por lo cual no reconocían el contexto donde vivíamos, muchas nos quedamos sin las herramientas a tiempo" (Entrevistada 49, Sucre,2022)
9	"Lo que pasa es que no me siento excluida, una a veces no logra ir cuando hay situaciones económicas para trasladarse, creo que eso es lo que falta, pero es una dificultad de la economía" (Entrevistada 39, Cauca, 2022)
9	"Ha faltado que se incluya a la familia y esposos" (Entrevistada 27, Nariño, 2022)
9	"No hay buena comunicación" (Entrevistada 21, Nariño, 2022)
8	"Por falta de cronograma de las capacitaciones a realizar."(Entrevistada 17, Cauca, 2022)
8	"más tiempo en las actividades y en los contenidos" (Entrevistada 4, Nariño, 2022)
8	"porque todavía todas no entendemos bien y no somos capaces de hablar bien en público" (Entrevistada 2, Cauca, 2022)

I.5.4. Se identificó un nivel alto de vinculación con instituciones públicas.

A pesar de los distintos elementos contextuales adversos descritos el apartado de pertinencia, el programa logró mantener un buen nivel de relación con las distintas entidades públicas focalizadas para cada objetivo, en cada territorio y por cada socia implementadora.

Como se puede observar en la gráfica contigua (Ilustración No.6) se identificó una alta co-ocurrencia⁵³ de los efectos no previstos (35%) sobre las articulaciones generadas a nivel local, nacional e internacional que en algunos casos favorecieron y en otros que entorpecieron la ejecución de procesos de coordinación con entidades gubernamentales, a saber:

- **-La virtualidad:** la virtualidad facilitó realizar algunas mesas de trabajo con diferentes instituciones. Asimismo, la virtualidad facilitó en algunos casos la interlocución con entidades públicas nacionales como pasó con el Ministerio Público; y a nivel internacional como la CIDH.

"La virtualidad permitió una mayor participación de personas dentro de las giras de incidencia" (Entrevistada 15, 2022).

- **Interés internacional que despertó la movilización social o Paro Nacional del 2021:** la movilización como una oportunidad de visibilización de la realidad en la incidencia Internacional.

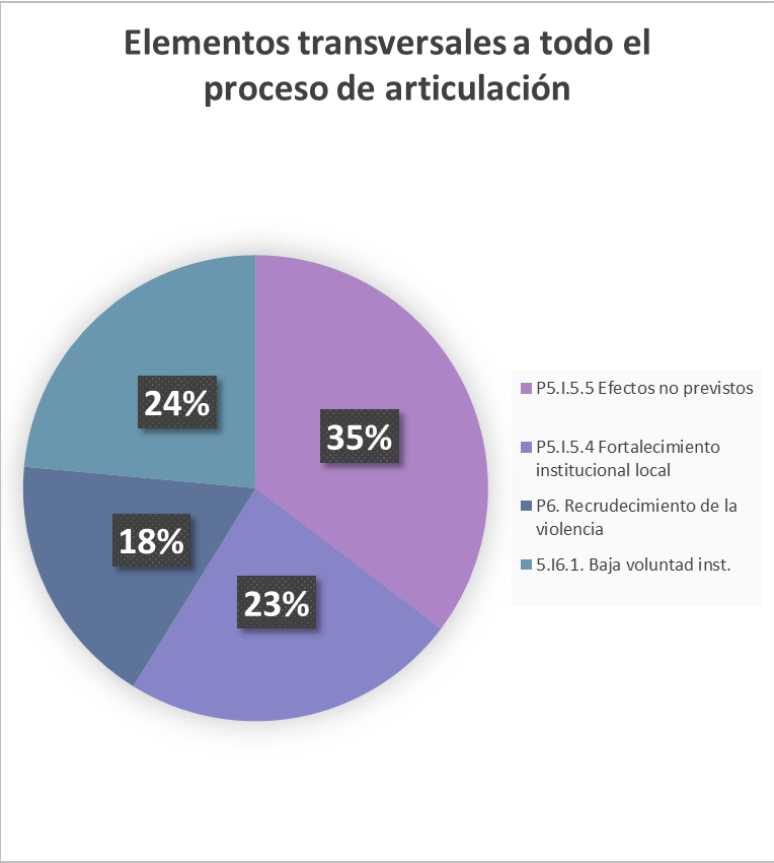
"ha hecho un seguimiento muy importante del paro nacional y los impactos que ha tenido el paro en los derechos de las mujeres manifestantes y ahí pues desde el programa ATELIER, MPDL se ha hecho sus análisis, para visibilizar aquí, no, comunicar, cuál es la visión de las organizaciones de mujeres del programa respecto a un concepto de seguridad, que no sean militarizados, de las necesidades de denunciar los abusos, tanto de la la policía, como grupos con enfoque de género que crecen, tengan en cuenta esa mirada y también el programa les ha pasado desde la plataforma 5 claves han hecho documentación de ese tipo de violaciones a Derechos Humanos y lo han pasado a la comisión inter Americana, cuando la visita y demás una plataforma un soporte más tienen las compañeras que están muy organizadas para trabajar" (Entrevistada 4, 2022).

Por otro lado, evidentemente también hubo efectos no previstos negativos mencionados en apartados anteriores sobre las dificultades de reunión, la baja voluntad gubernamental acentuada por la pandemia, la generalización de la virtualidad y el recrudecimiento de la violencia. Más allá de que efectivamente hubo resultados positivos a pesar del contexto, es también importante resaltar que el proceso pudo ser aún más efectivo sin todos estos elementos. Pues como se puede observar la incidencia de la baja voluntad gubernamental (24%) y el recrudecimiento de la violencia (18%) fue representativamente alta.

Un elemento que jugó a favor de la adecuada ejecución fue la alta capacidad de resiliencia de las socias ejecutoras y las distintas estrategias efectivas; pero específicamente en el caso de las articulaciones generadas por el programa y su adecuado desempeño, fue también clave el fortalecimiento a las instituciones públicas implementadas por el proyecto, como lo explica una de las gestoras:

"acompañamiento a las mujeres y a las mismas instituciones en el territorio, los funcionarios locales no tienen condiciones técnicas y nosotros tenemos un mandato en este momento y unos compromisos dirigidos hacia la sociedad civil y hacia las organizaciones de las mujeres, pero es importante contribuir al acompañamiento de los gobiernos, para que esto no sea un trabajo autista en el que las mujeres se empoderan y van a tocar las puertas pero no hay con quienes puedan interlocutar" (Entrevistada 2, Nariño, 2022).

Ahora bien, para indagar sobre los niveles de articulación generados por el programa, se encontró que una de las estrategias más eficaces a nivel local departamental y nacional, fue el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales, pues:



⁵³ Interdependencia entre los términos según los discursos analizados de las socias del programa. Para mayor información, revisar apartado metodológico.

a) A nivel Nacional: generaron asesorías e insumos frente a lineamientos de protección que le aportaron información a las instituciones como UNP y el Ministerio del interior; además lograron ejecutar un mapeo estratégico para la incidencia, desarrollaron con éxito acciones de sensibilización de entidades públicas, un monitoreo efectivo para generar recomendaciones al Programa de Garantías, planteamientos de contenido técnico a la JEP y diversas relaciones de alto impacto y alto nivel de confianza con instituciones nacionales para el proyecto.

b) A nivel Departamental y Local: lograron generar vínculos estrechos con enlaces municipales en las mesas de garantías focalizadas, procesos de fortalecimiento de capacidades para la incidencia con las lideresas, formaciones a funcionarios.

c) A nivel Internacional: la amplia experiencia de las socias en Valencia - España y articulación estratégica con la ODHACO fueron las claves para el logro de resultados; a pesar de las dificultades presentadas con la tercerización del proceso de comunicación, tuvieron efectos no esperados positivos como la aprobación de la Proposición no de Ley en apoyo al Proceso de Paz en Colombia

1.5.5 La intervención del programa junto con sus capacidades de resiliencia frente a los elementos contextuales, lograron generar efectos no previstos eficaces. A través de La capacidad de resiliencia, flexibilidad y agilidad al cambio que tuvo el programa para enfrentar el escenario de pandemia, el recrudecimiento de la violencia y el estallido social, lograron emerger los siguientes efectos no previstos favorables para la intervención:

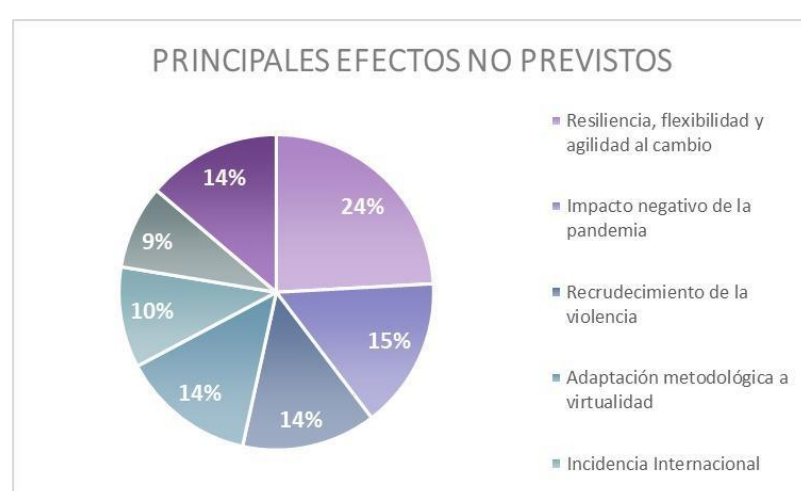


Ilustración 7. Efectos no previstos

- Fortalecimiento en el uso y acceso a las tecnologías de la comunicación:** el programa dedicó presupuesto y espacios para la capacitación de las mujeres acompañadas en: 1) el uso y accesos a dispositivos para las telecomunicaciones; 2) el uso de nuevas herramientas y estrategias de comunicación en las reuniones virtuales para lograr una interlocución efectiva con la institucionalidad; y 3) la capacitación e implementación de nuevas medidas de protección y auto protección virtuales "seguridad digital".
- Mayor participación y empoderamiento debido a la adaptación metodológica virtual:** se aumentó la cobertura y alcance del programa en términos de participación de las titulares de derechos a causa de la migración a la virtualidad de las actividades y metodologías del programa; de hecho, la virtualidad permitió una mayor participación de personas dentro de las giras de incidencia, facilitó realizar mesas de trabajo con diferentes instituciones a las que fueron convocadas y en algunos casos facilitó la interlocución con entidades públicas nacionales como es el caso del Ministerio Público. Así mismo, las plataformas digitales se convirtieron en una herramienta eficaz para generar escenarios de confianza donde las mujeres pudieran hablar y fortalecieran su autoconfianza y empoderamiento para participar.

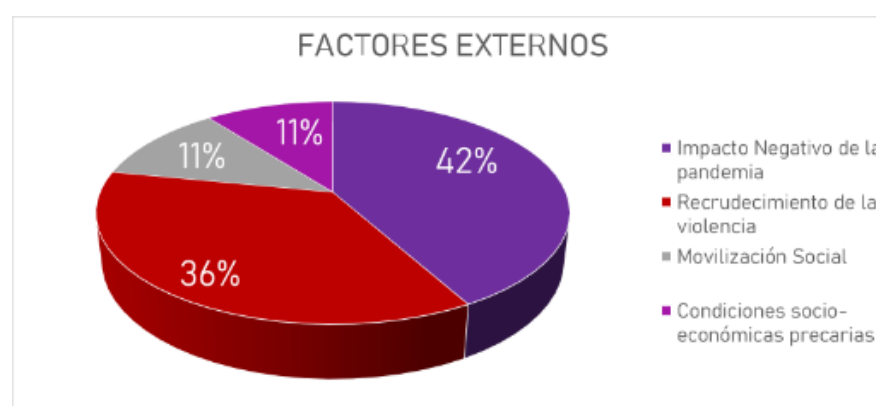
0. Permanencia de las participantes a pesar del contexto adverso: El componente de apoyo psicosocial en tiempos de pandemia en donde las mujeres tuvieron al acompañamiento constante del programa en situaciones de pérdida, de salud, familiares, de la agudización del empobrecimiento; se convirtió en uno de los elementos fundamentales para poder lograr que las participantes permanecieran en los procesos y tuvieran escenarios de reunión y encuentro. Así mismo brindó aprendizajes para que se fortaleciera esta línea de acción en el programa.

0. Alianzas y redes de apoyo no esperadas entre titulares de derechos: se lograron generar 1) redes productivas, en donde las mujeres han empezado a ayudarse económicamente vendiendo sus productos y comprándoselos entre ellas; 2) alianzas, vínculos y redes de apoyo en las organizaciones de mujeres de Sucre, Nariño y Cauca gracias a las formaciones conjuntas realizadas, que las ha impulsado a generar una estrategia para unificar las acciones en los territorios; 3) se han generado estrategias entre algunos grupos de mujeres adultas para ayudarse entre ellas en el manejo de herramientas virtuales.

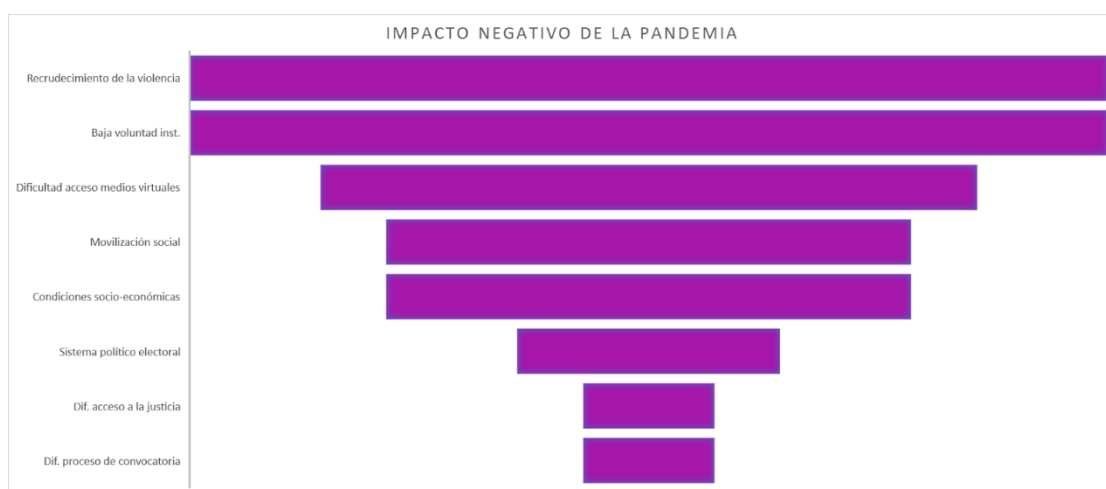
1. **Alianzas, articulaciones, visibilización e incidencia con institucionalidad nacional e internacional:** A raíz de los factores externos contextuales (pandemia, recrudecimiento de la violencia y movilización social) el programa logró generar una incidencia importante a distintas escalas: 1) desde la plataforma 5 claves se realizó una articulación con la CIDH para aportarles documentación referente al estallido social, las DDH y las violaciones de DDHH en Colombia; 2) así mismo, la movilización social que tuvo lugar en el país, representó una oportunidad de visibilización de la realidad nacional en la incidencia internacional, desde la visión de las mujeres respecto al concepto de seguridad, la militarización, la denuncia de abusos policiales; 3) se logró realizar una incidencia importante en el estado Español (solo se tenía previsto en el Parlamento Europeo y en las Cortes Valencianas), consiguiendo una proposición de ley en el congreso de los diputados que incorporara varios puntos específicos de apoyo a la paz con enfoque de género y reconocimiento de los derechos de las mujeres; 4) el programa logró generar una articulación con el Ministerio de interior para suministrar tablets a las mujeres participantes de Montes de María, para que pudieran continuar con sus procesos de formación. De igual forma, logró generar ayudas humanitarias para las mujeres de Montes de María a causa de la pandemia.

P6	¿Cuáles han sido los factores externos previstos y no previstos que han influido de forma positiva y negativa para el logro de los objetivos y resultados?
Subcriterio	S.E. 6. Incidencia de factores externos para el logro o no de los objetivos y resultados del proyecto
Calificación	MUY SATISFACTORIO

1.6.1. El programa ha logrado un alto nivel de resiliencia y adaptación a los factores externos ocurridos durante la ejecución del programa.



Como se explicó en distintos apartados, la ocurrencia de factores externos en el programa ha sido elevada, y ha tenido una alta incidencia en todo el ciclo del mismo. La incidencia de elementos contextuales como el recrudecimiento de la violencia, la movilización social, los factores climáticos, la voluntad gubernamental, entre otros, son elementos tradicionalmente concebidos en las hipótesis de proyectos sociales; sin embargo, en este caso, la ocurrencia de una pandemia mundial, fue un elemento no sólo nuevo; sino también tuvo un impacto alto en todas las esferas humanas a distintos niveles. Como se puede observar en la gráfica contigua, entre las percepciones recogidas de las gestoras se halló evidentemente la fuerte presencia e impacto negativo de la pandemia en la ejecución del programa, seguido del recrudecimiento de la violencia en distintas esferas sociales y con mayor impacto en las mujeres en el país; aunado a ello, se halló también que la movilización social y las condiciones socio-económicas precarias de las beneficiarias fueron factores externos determinantes en la gestión del programa.



Además, existe una situación particular en este contexto, y es que la pandemia trajo consigo una serie de consecuencias también determinantes, como el aumento y recrudecimiento de la violencia, la disminución de la voluntad gubernamental ante el cambio de las dinámicas presenciales, la dificultad de acceso a medios virtuales por una precariedad de la infraestructura de comunicaciones en el país, dificultades de alfabetización digital; la repentina migración de los espacios presenciales hacia los espacios virtuales; la movilización social y el subsecuente retraso de actividades; la precarización de las ya frágiles condiciones socio-económicas de las beneficiarias; el aumento de las dificultades tradicionales de los espacios de política electoral; el acceso a la justicia y los procesos de convocatoria.

A pesar de todo ello, el programa ha logrado implementar el proyecto de un modo resiliente a todas estas condiciones adversas, como se explicó en el apartado I.5.1. La implementación ha logrado cumplir con las metas planteadas, el promedio de variación de la duración de actividades fue de 0.19, ello debido a que los retrasos y reprogramaciones se compensan de modo adecuado con la anticipación y eficiencia en muchas de las actividades. La intervención de larga data de las socias ejecutoras en los territorios, el alto compromiso de las beneficiarias, la ágil adaptación a medios virtuales y las articulaciones generadas con las instituciones públicas; han logrado mantener la ejecución dentro del rango de acción y generar así una alta resiliencia a los distintos factores externos reseñados.

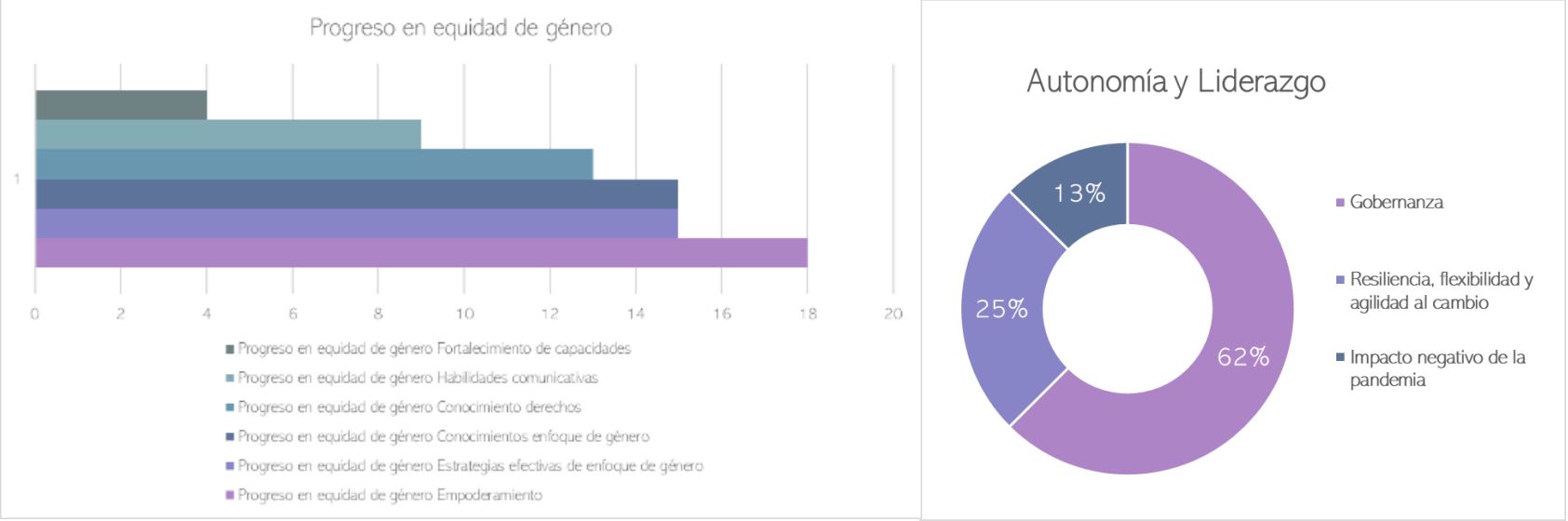
P7	¿Cuál ha sido el desempeño organizacional al interior del programa?
Subcriterio	S.E.7. Fortaleza Organizacional
Calificación	EFICAZ

I.7.1. Se halló un rango adecuado de autonomía y liderazgo en el desempeño de las acciones en todas las organizaciones socias.

El alto grado de autonomía y liderazgo jugó un papel crucial en la gobernanza interna del programa. La capacidad de decidir en el campo y de liderar sus acciones y objetivos en los territorios a cargo, fue un elemento clave a la hora de adaptarse a los entornos cambiantes y de lograr ejecutar adecuadamente, a pesar de las dificultades. Por lo tanto, los adecuados niveles de gobernanza interna fue un elemento clave para generar una alta resiliencia en los equipos de gestión y en la ejecución, lo que a fin de cuentas logró minimizar el impacto de la pandemia.

Por lo tanto, se evidenció altos índices de libertad y autonomía para la ejecución de las actividades en cada una de las socias ejecutoras, autonomía para hacer cambios siempre de modo coherente con los resultados; autonomía para la creación y diseño de metodologías, contenido y cronograma para la materialización de las acciones dentro de los rangos del marco lógico; y para la toma de decisiones a nivel de contenido en las distintas estrategias implementadas, incluida la de incidencia internacional, en la que las socias locales también tuvieron incidencia y capacidad de decisión. Como lo explica una gestora del programa: *"no sentimos que hayamos tenido obstáculos"*

para tomar decisiones autónomas en relación con nuestros territorios, nuestras actividades y en el aporte a los objetivos generales” (Entrevistada 4, 2022).



I.7.2 Alta eficacia de estrategias de equidad de género

El progreso en la construcción de equidad de género fue una de las respuestas más recurrentes en las entrevistas hechas a las mujeres lideresas y DDH en cada uno de los territorios evaluados. Este progreso en equidad de género es un proceso que se ha venido gestando a través de las estrategias efectivas de enfoque de género que implementó el programa, con el fin de fortalecer las capacidades de las lideresas y DDH, en relación con el reforzamiento de sus habilidades comunicativas, al conocimiento de sus derechos como mujeres y como defensoras y a su empoderamiento.

Esta variable representa cambios a nivel personal, familiar y en algunos casos comunitarios en relación a las actitudes, formas de pensar y comportamientos de las mujeres frente a su rol como personas sujetas de derechos dentro de la sociedad. Es así como las participantes percibieron un cambio, principalmente a nivel familiar, en las relaciones de poder entre hombres y mujeres a través de: la disminución en la discriminación dentro de sus comunidades, las mejoras en su relacionamiento familiar y comunitario, la confianza para hablar de temas de igualdad con los hombres y sus núcleos familiares, el aumento del respeto hacia ellas por parte de los hombres y la intervención de algunos de ellos en las labores del hogar. La seguridad y la protección se ven influenciadas por

actitudes individuales y por las rutinas del día a día, que implican que dichos progresos desde la base resulten en la disminución de eventos que puedan ser posibles detonantes de conflictos para las mujeres.

“Ya podemos hablar, expresar lo que se piensa y los hombres ya respetan lo que pensamos, y así uno maneja mejor las relaciones entre todos” (Entrevistada 2, Cauca, 2022)

“Eso mejoró porque en grupo uno aprende de los casos que se abordan, y eso uno lo aplica en casa, ellos ya ayudan y no pelean por eso” (Entrevistada 6, Cauca, 2022)

“[...] en Tumaco puse el tema de que mi marido, era muy machista y no ayudaba por ser hombre, después de todo lo que aprendí, le fui enseñando a él y mejoró” (Entrevistada 13, Nariño, 2022)

“A pesar de estar en un mundo machista, hemos aprendido a reconocer que nosotras las mujeres necesitamos empoderarnos y formar a la siguiente generación tanto a hombres como mujeres”(Entrevistada 20, Cauca, 2022).

I.7.3. Se evidenció un adecuado nivel de gobernanza interna entre las socias del programa.

El nivel de coordinación interna y complementariedad entre las socias para la gestión e implementación del programa han sido características clave para una adecuada gestión y logro de resultados. Durante el proceso de levantamiento de información entre las gestoras del programa, se hallaron elementos constitutivos para una buena gobernanza como la comunicación asertiva y constante entre las socias, la alta capacidad de resolución de conflictos, respeto de los roles y del trabajo mutuo, adecuada distribución del trabajo, planificación conjunta de acciones, trazabilidad del programa dentro de los objetivos misionales de cada organización, procesos de

retroalimentación de buenas prácticas entre las socias, entre otros. A pesar de las dificultades del contexto respecto a la pandemia, los subsecuentes retrasos, limitantes para la presencialidad, entre otros, se logró generar una gestión resiliente respecto a las dificultades iniciales para la comunicación entre las socias y la gestión de la carga laboral.

La calidad de la gobernanza interna del programa es un elemento clave para cualquier proyecto, y en este caso, resulta aún más meritorio, entendiendo que se trata de una cantidad de socias significativa, con amplia experiencia en el territorio y en las temáticas trabajadas; elementos que pudieron ser cuestiones difíciles de armonizar para una adecuada gobernanza interna; pero que en el caso analizado, la armonización de la gestión fue exitosa, ya que se logró una adecuada coordinación y complementariedad entre las organizaciones. Como lo resume una de las gestoras del programa:

“Yo siento que nuestra relación ha sido muy heterárquica en el sentido de reconocer cada una y relacionarnos a partir del quehacer de cada una de nosotras, más que imponer sobre la otra lo que debía ser, más de alimentarnos sobre las buenas prácticas que tiene cada una de nosotras”. (Entrevistada 4, Equipo de Gestión, 2022)

4.3. EFICIENCIA

P8	¿El proyecto ha sido eficiente en relación al coste de la intervención y los resultados obtenidos, los materiales e insumos dedicados, el recurso humano y las actividades realizadas?
Subcriterio	S.E.8. Costo-eficiencia
Calificación	EFICIENTE

Ind.1.8.1 El proyecto ha sido costo-eficiente.

Existe un contexto determinado por la pandemia de Covid 19 que, a este punto de la evaluación intermedia, se ha visto ejecutado cerca del 45% del presupuesto del proyecto. Si bien, *a priori* se podría aseverar que existe un evidente retraso en la ejecución, pero es imperativo reconocerlo en el contexto descrito.

Dentro de la planificación, a la fecha se debía ejecutar una serie de actividades presenciales que representan un gran porcentaje del presupuesto del proyecto y que recién la coyuntura permitirá que se implementen en el primer semestre del año. Por tanto, se espera que en este tiempo se logre cumplir con ejecución presupuestal.

Es importante resaltar que desde los instrumentos de planificación financiera se ha considerado este enfoque de costo-beneficio que les permite ser competitivos y ejecutar un proyecto que a su vez ha logrado adaptarse presupuestalmente al desarrollo de actividades de manera virtual para reinventarse en otros espacios propios de la implementación, que en este mismo plano coyuntural requerirá mayor presupuesto para la ejecución de actividades presenciales que requieran una movilización a los territorios.

Ind.1.8.2 Fueron adecuados los equipos, materiales e insumos dedicados al proyecto, sin que ello redundara en una sobrecarga laboral.

El proyecto ha sido concebido con un marcado enfoque participativo y desde la ejecución presupuestal y la definición de los equipos, materiales e insumos dedicados al proyecto ha sido eficiente para apoyar aquellas actividades y módulos de trabajo que se construyen en conjunto con las beneficiarias.



En esa misma línea, los presupuestos participativos se evidencian en la relación de las cinco organizaciones socias que en principio complejiza la destinación presupuestal, pero que ha sido muy eficientemente implementada por MPDL como organización responsable de la planificación financiera, a partir de la cual se consolida toda la información tanto técnica como financiera. Las socias remiten la información, y se disponen de espacios de seguimiento y acompañamiento previamente convenidos con los seguimientos técnicos periódicos. Y de manera mensual se realizan acompañamientos financieros, en el presente acompañamiento está en ejecución una auditoría intermedia para hacer los correctivos pertinentes.

Dentro del instrumento de planificación financiera ha sido adecuada la selección de personal en tanto a la cantidad de profesionales requeridos para la ejecución del proyecto como en ese perfil profesional precisamente, que permite afirmar que no ha habido una sobrecarga laboral.

4.4. EFECTOS

EFECTOS	
Valorará los cambios y efectos en las comunidades focalizadas, evaluando la cantidad y calidad de beneficios que el programa ha aportado, enmarcados en los objetivos y resultados trazados por el programa.	
Calificación de indicadores.	Alto (A). Medio (M). Bajo (B).
Subcriterios estratégicos.	S.E.9. Nivel de cambio en relación con el componente de protección SE.10. Nivel de cambio generado con las acciones de participación e incidencia

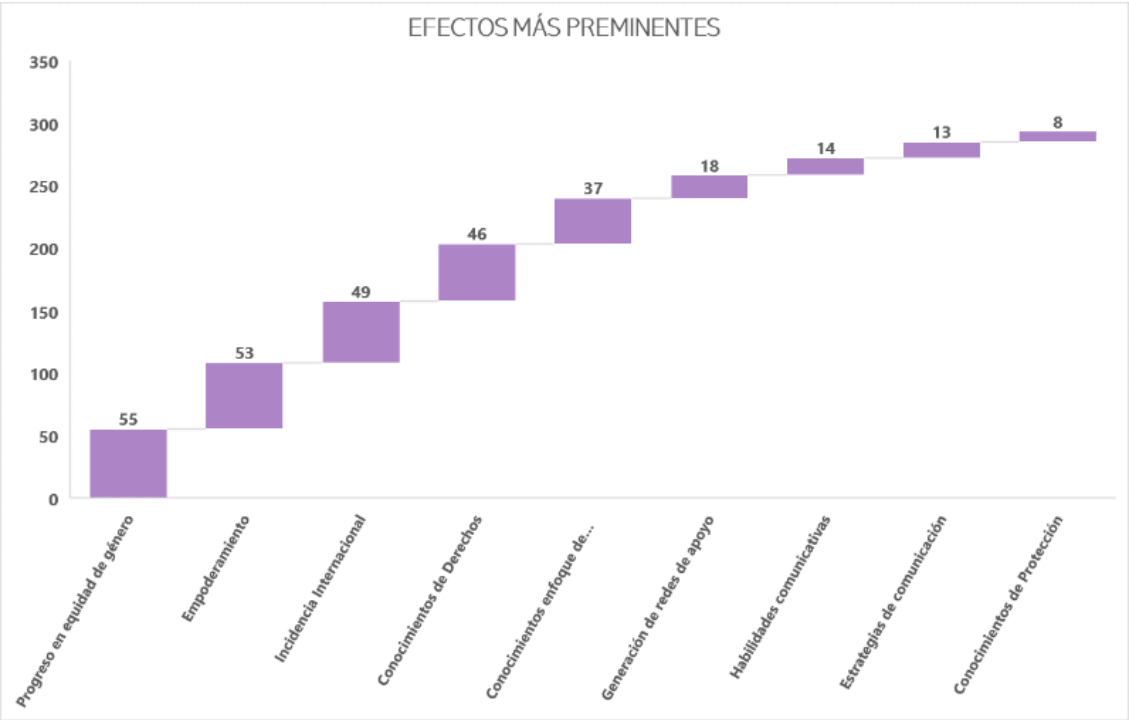


Ilustración 12. Efectos más preeminetes

S.E.9 Los principales efectos logrados hasta el momento por el programa aportan a la construcción de paz desde la base desde el empoderamiento, la incidencia internacional y el fortalecimiento de capacidades para la (auto) protección y la participación.

De acuerdo a los hallazgos arrojados por las entrevistas a las titulares de derechos de los territorios acompañados y a los equipos de gestión de cada organización socia, se pudo identificar que uno de los aportes más recurrente mencionado por las mujeres fue el aporte del programa en el empoderamiento de las mujeres lideresas y DDH asociado al fortalecimiento de sus capacidades a través del conocimiento de sus derechos como mujeres, la generación de redes de apoyo, el progreso en habilidades comunicativas y los conocimientos de protección. Adicionalmente, el componente de incidencia internacional jugó un papel importante para apoyar la promoción de la construcción de paz desde la mirada y la perspectiva de las mujeres DDH, lideresas y víctimas de estos territorios acompañados.

P9	¿En qué medida el programa ha logrado Contribuir a la construcción de paz en Colombia apoyando la protección, participación política y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres en la región del pacífico, Montes de María y Magdalena Medio?
Subcriterio	S.E.9 Nivel de cambio en relación con el componente de protección
Calificación	ALTO

I.9.1. Se ha avanzado en el fortalecimiento de los mecanismos de (auto)protección y participación de las mujeres a través del empoderamiento, el fortalecimiento de capacidades y la generación de redes que aportan a la construcción de paz desde la base.

El empoderamiento fue identificado por las titulares de derechos como el efecto principal del programa hasta la fecha. La fortaleza de dicho concepto en materia de protección y participación proviene principalmente del conocimiento de derechos para su exigibilidad en temas de DDHH, derechos de la mujer, rutas de atención en casos de VBG y (re)conocimiento del territorio. Dichos conocimientos, junto con la participación en espacios de confianza, crecimiento y apoyo psicosocial, permitieron que las mujeres (re) construyeran su autoestima, trabajando en el auto-cuidado, el reconocimiento y el valor propio; lo que les permitió superar algunas barreras emocionales y culturales, frente a sus habilidades comunicativas, sus posibilidades de participación, expresión autónoma y libre, independencia y liderazgo.

“Hemos realizado actividades que nos ayudan a empoderar, a saber, decidir y a educar los hijos y nietos en igualdad de derechos con las mujeres” (Entrevistada 56, Sur de Bolívar, 2022)

“Me ha ayudado a empoderarme y a conocer mis derechos. Así mismo pues ya una no permite que se los vulneren” (Entrevistada 31, Nariño, 2022)

“Porque nos vemos más empoderadas y participativas en la familia y comunidad” (Entrevistada 17, Cauca, 2022)

“me ha ayudado a empoderarme y a conocer todo el enfoque de género y eso también me ha traído libertad financiera” (Entrevistada 25, Nariño, 2022)

“me ha aportado en todo, en lo personal, en mis derechos como mujer y en el empoderamiento para estar capacitadas y participar en espacios grandes y poder velar por los derechos de todas” (Entrevistada 26, Nariño, 2022)



Ilustración 13.Efectos logrados

A pesar de que solo el 12.12% de las mujeres entrevistadas no hicieron mención explícita de la palabra protección, se pudo constatar que implícitamente relacionan la protección con el empoderamiento. Concepto,

que a su vez está correlacionado con temáticas de (auto) cuidado y con el aumento de capacidades y conocimientos para ejercer sus derechos como mujeres, como líderes, como DDH y como víctimas, así como lo manifestó el 59% de las titulares de derechos entrevistadas.

“Talleres de autocuidado y protección, ayudo mucho a reconocerse a uno mismo, lo que vale uno como mujer” (Entrevistada 65, Cauca, 2022)

“Ya nosotras tenemos conocimientos sobre los derechos, así mismo los compartimos y los hacemos respetar de manera asertiva por parte de los hombres, de la familia y la comunidad” (Entrevistada 63, Sucre, 2022)

“los aportes más importantes han sido en que ya conocemos las leyes que nos protegen, en nuestros derechos que no conocíamos y sobre todo en autoestima que es por donde inicia todo este proceso de cambio” (Entrevistada 39, Cauca, 2022)

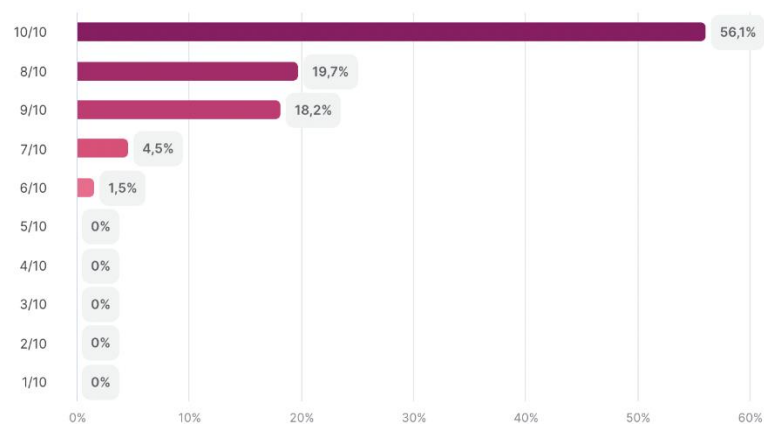
“Acompañamiento en seguridad y derechos humanos de las mujeres” (Entrevistada 54, Sucre, 2022)

“En derechos y las rutas para reclamar estos mismos derechos” (Entrevistada 49, Sucre, 2022)

La percepción de las participantes entrevistadas frente al empoderamiento que tienen para ejercer procesos participativos en espacios de toma de decisión locales es alta. Más de la mitad de las mujeres (56,1%) manifestó sentirse **muy** empoderada para intervenir en estos escenarios, el 43.9% se sintió empoderada para participar y ninguna de las entrevistadas manifestó no sentir la fuerza para implicarse en estos espacios de diálogo. Ligado a ello, las mujeres manifestaron el fortalecimiento que habían tenido en sus habilidades comunicativas como parte del proceso de empoderamiento y de capacitación, y que impacta directamente en la promoción de su participación. Manifiestan haber desarrollado destrezas para hablar y expresarse libremente, así como capacidades para lograr una comunicación asertiva relacionada principalmente con temas de equidad de género dentro de sus núcleos familiares. Dichas habilidades les ha permitido generar avances importantes en la deconstrucción de imaginarios y constructos sociales sobre los estereotipos de roles, pues declaran sentirse mujeres sujetas de derechos con autonomía y libertad de decisión.

Ilustración 14. Empoderamiento

6. De 1 a 10 ¿qué tan empoderada te sientes para participar en espacios locales de decisión? Ej: mesas de garantías.



“Aprendí mucho sobre la participación y sobre todo de los derechos que tengo como víctima, que no sabía cómo era eso y ahora eso me permite que yo solicite que se me garanticen” (Entrevistada 33, Sucre, 2022)

“[El principal aporte del programa ha sido] el conocimiento en la igualdad, discriminación de género y equidad de derechos. He adquirido habilidades para expresarme abiertamente” (Entrevistada 67, Sucre, 2022)

“Ha servido mucho para aprender a participar y generar buena comunicación asertiva con los hombres” (Entrevistada 53, Bolívar, 2022)

“Antes evitaba expresar alguna situación por el miedo, rechazo o recelo de algún miembro de la familia, actualmente mi opinión es valiosa, me considero más abierta y con seguridad para expresar lo que quiero” (Entrevistada 45, Bolívar, 2022).

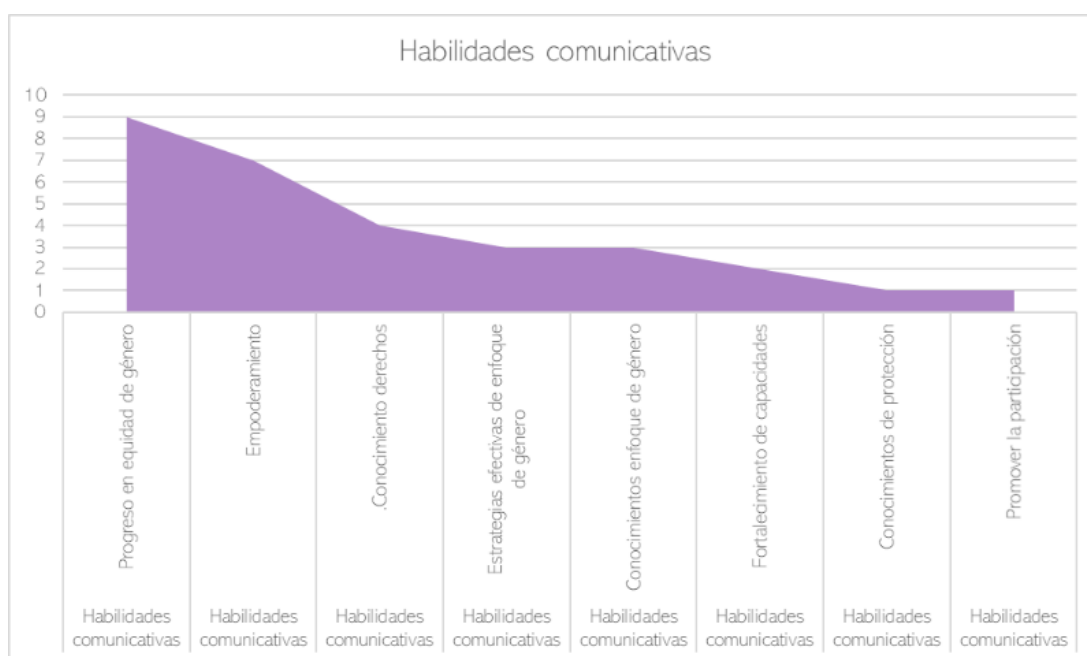


Ilustración 15. Habilidades comunicativas

Así mismo, la creación de redes de apoyo producto del acompañamiento psicosocial del programa y de la construcción de espacios para el intercambio de experiencias, ha permitido que las participantes fortalecieran su capacidad de relacionamiento con otras mujeres, generando mayor conexión y cohesión grupal, incentivando el trabajo en equipo e impulsándose mutuamente, así como lo manifestó el 94% de las participantes entrevistadas (Ver Ilustración No. 12) Este efecto se considera clave para impulsar con las mujeres, las organizaciones y con otras comunidades, estrategias de redes de protección.

5. ¿Crees que ha mejorado el diálogo y redes de apoyo entre ustedes y las otras organizaciones?

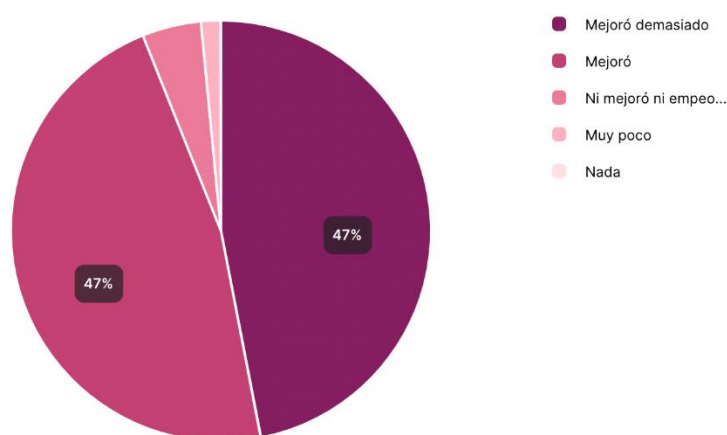


Ilustración 16. Redes de apoyo

“Ha sido un aporte muy fundamental porque nos hemos podido aprender a relacionar, generando unión entre las mujeres” (Entrevistada 64, Sucre, 2022)

“Intercambio y de experiencias de cada una en comunidad. Ha sido un proceso de fortalecimiento mutuo” (Entrevistada 58, Cauca, 2022)

“Lo más importante es que adquirí conocimiento y las redes de apoyo entre mujeres” (Entrevistada 42, Bolívar)

“Me sirvió mucho porque aprendí lo relacionado con los derechos que tengo como mujer, y en la asociación que hago parte, les brinde la información y así creamos redes de apoyo entre nosotras” (Entrevistada 10, Cauca, 2022).

P10	¿En qué medida el programa ha logrado generar cambios concretos desde las estrategias de incidencia y participación implementadas?
Subcriterio	S.E.10 Nivel de cambio generado con las acciones de participación e incidencia
Calificación	ALTO

1.10.1. El programa presenta un alto nivel de incidencia en Políticas Públicas.

Ello apelando a un concepto amplio de “Política Pública” en el que se trata de un entramado dinámico de objetivos, acciones y decisiones para abordar una realidad social priorizada⁵⁴. Con esta precisión, el programa ha recurrido a distintos mecanismos para el logro de una alta incidencia: desde la formación para una efectiva participación y exigibilidad de derechos a las lideresas acompañadas, el acompañamiento constante a instituciones públicas para la inclusión del enfoque de género; la elaboración, presentación y socialización de análisis-diagnósticos de informes técnicos a instituciones públicas estratégicas; el seguimiento y monitoreo a mecanismos-instituciones y políticas públicas; la reconstrucción y promoción de redes de apoyo; la exigibilidad constante del cumplimiento de las instituciones públicas como garantes de derechos; y la incidencia a nivel nacional e internacional para la promoción de “[...] acciones de exigibilidad de medidas integrales y diferenciadas que promuevan y garanticen el ejercicio libre y seguro de los liderazgos femeninos en Colombia”.

La articulación con las instituciones públicas es una constante a lo largo de los 4 objetivos y la promoción de una participación activa, informada y organizada de las lideresas es un logro importante del programa; así como, el adecuado desempeño y posterior logro a nivel de incidencia internacional (posterior al alcance de la presente evaluación), como resultados de alto impacto del programa.

La constante orientación del programa para generar cambios concretos en términos de incidencia en políticas públicas para “*contribuir a la paz de Colombia apoyando la protección, participación y acceso al sistema de justicia, verdad y reparación de las mujeres*”, se ha visto reflejada en las distintas actividades y resultados de modo transversal a la implementación de todo el proyecto. Aunque es claro que los resultados concretos para la concreción de compromisos con las entidades públicas, que favorezcan efectivamente a los objetivos del programa, es un reto importante para continuar trabajando, dada la alta incidencia de factores externos desfavorables antes reseñados, que son en gran medida de tipo estructural y que por lo tanto, demandan una intervención de larga data (superior a la primera fase del programa).

1.10.2. Alto nivel de Incidencia a nivel nacional e internacional.

Se evidenció un proceso de planeación adecuado y con una perspectiva de impacto amplia, con logros importantes a nivel nacional e internacional. La promulgación de una P NL a nivel del Estado Español que incorporara demandas concretas de las organizaciones de mujeres consorciadas en este programa, ha sido un logro importante y que hace del programa una intervención diferenciada de programas similares implementados en Colombia. La alta proyección de la estrategia, la trazabilidad en todo el programa y la posibilidad de tener socias implementadoras a nivel internacional con amplia experiencia en la materia, además de tener socios estratégicos importantes como ODHACO, ha hecho que la estrategia tenga efectos positivos no esperados importantes.

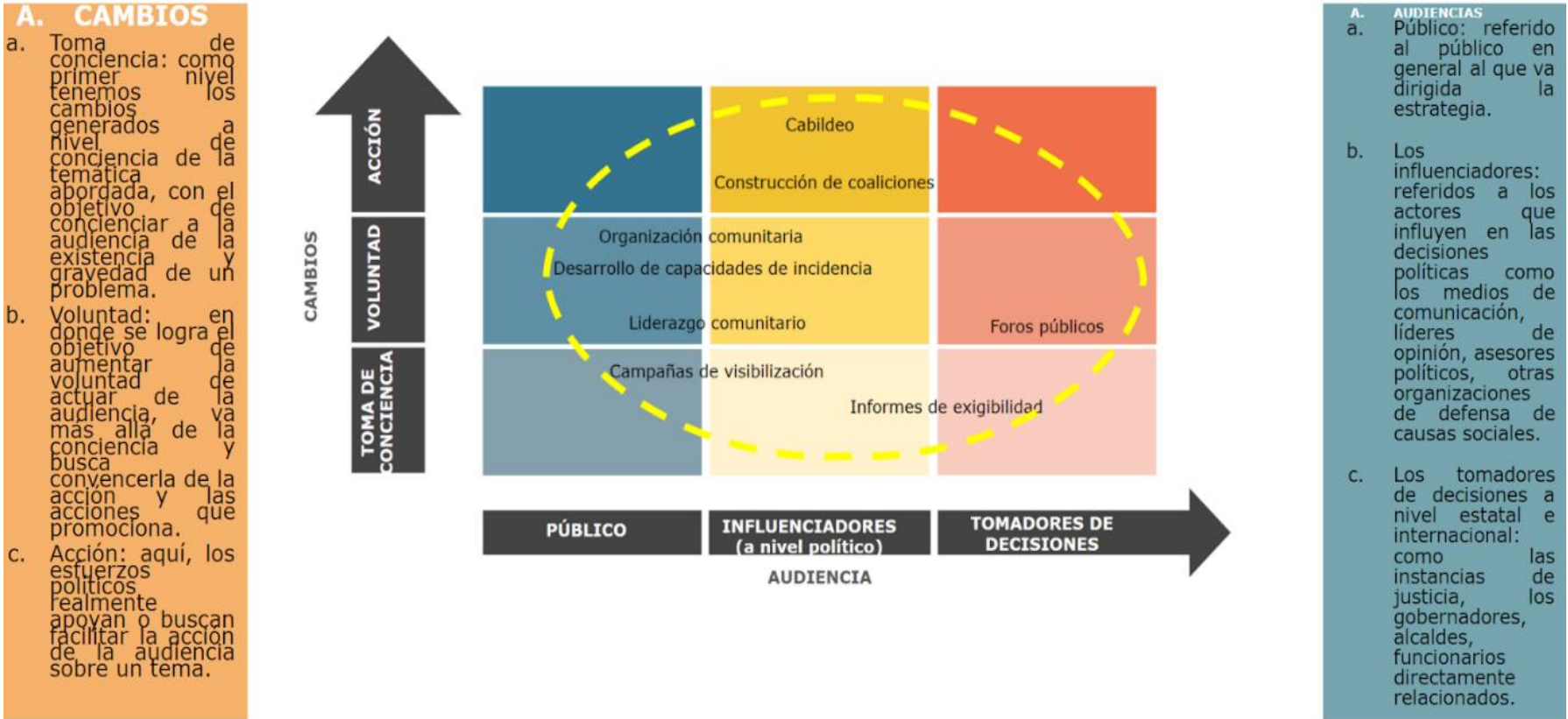
La estrategia de Comunicación para el Desarrollo transversalizada a lo largo de todo el proyecto, fue la gran aliada de estos logros, a pesar de las dificultades⁵⁵ que se presentaron en la gestión de la misma a nivel internacional, se logró un posicionamiento de la temática en las audiencias focalizadas; la relación estratégica con la ODHACO y la amplia experiencia de las socias en España, fueron además los elementos claves a la hora de generar resultados en términos de incidencia internacional. Como se visualiza en la siguiente figura (Figura N°17.) el proyecto logró

⁵⁴ “Política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener” Velazques, Raul. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. Desafíos, Bogotá (Colombia), (20): 149-187, semestre I de 2009.

⁵⁵ Asociadas a distintos niveles, sobre la dificultad intrínseca de posicionamiento de un tema humanitario en escenarios externos “no deja de ser un programa que es complejo por contexto, complejo de explicar en el contexto de España y también en muchas organizaciones implicadas” (La Cosecha); así como, a las deficiencias de la consultora, sobre la baja resiliencia, adaptabilidad o su gestión, la limitación de su expertise técnico, la ausencia de claridad en algunos elementos de sus funciones y dificultades asociadas a su proceso de contratación.

abarcar todas las estrategias y acciones para lograr cambios en las audiencias focalizadas, con la toma de acciones en favor de las temáticas trabajadas.

Ilustración 17. Incidencia-Comunicación



Estrategias asumidas bajo “...el principal objetivo es posicionar la agenda de las mujeres y los derechos humanos en el ámbito parlamentario institucional tanto del Estado español como a nivel autonómico de la comunidad valenciana y como en el ámbito del nuevo parlamento de la Unión Europea” (Entrevistada 13, Equipo de Gestión, 2022) a diferentes niveles territoriales y anclándose siempre en amplias redes de organizaciones con objetivos de posicionamiento similares sobre la exigibilidad de los derechos humanos. En este sentido, el siguiente reto a asumir es lograr un escalamiento de la estrategia a nivel regional (UE) y desde el seguimiento para el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

4.5. SOSTENIBILIDAD

P11	¿Cuáles son las estrategias con enfoque de sostenibilidad y la calidad de las mismas implementadas por el proyecto?
Subcriterio	S.E.11. Sostenibilidad de estrategias
Calificación	ALTO

El análisis de la sostenibilidad de las acciones implementadas en el proyecto debe: medir y valorar el logro de los objetivos, una vez implementada la intervención; determinar la sostenibilidad de los efectos, resultados y acciones de la intervención en los territorios intervenidos, y, también, determinar la continuidad de las estrategias implementadas por la organización. Este criterio busca indagar en la perdurabilidad de los efectos del proyecto

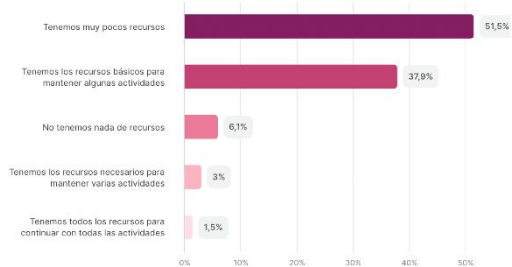
como insumo para posteriores fases de implementación. Con estas premisas, el proceso de evaluación arrojó los siguientes hallazgos.

I.11.1. Más del 60% de las titulares de derechos entrevistadas manifestaron tener capacidades instaladas como agentes de cambio en sus territorios.

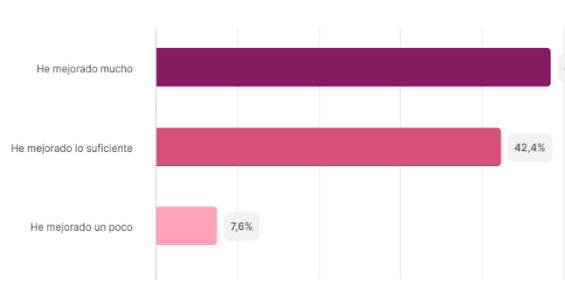
La estrategia de fortalecimiento de capacidades fue un sistema eficaz de modo transversal a todo el programa, lograron efectivamente promover la participación, el empoderamiento de las beneficiarias sobre la exigibilidad de sus derechos y la generación de redes de apoyo como principales estrategias orientadas a la sostenibilidad del programa en los territorios acompañados. A razón de ello, el 12,01% de las mujeres entrevistadas sienten que tienen las herramientas y conocimientos necesarios para continuar sus acciones sin el apoyo del proyecto. El 50% manifiesta tener las capacidades básicas, pero aún declaran necesitar apoyo y acompañamiento; mientras que el 36,4% afirman contar con muy pocas herramientas y conocimientos para continuar los procesos iniciados; resultados motivadores entendiéndose dentro de un periodo intermedio de ejecución. Por otra, en cuanto a la sostenibilidad económica de las participantes, el 57.6% de las participantes aduce que la falta de recursos puede ser una barrera para la continuación de las actividades emprendidas por el proyecto, en comparación al 42.4% que afirman tener los recursos básicos para mantener algunas actividades. Situación que posibilita aún más la autonomía de las mujeres como agentes de cambio territorial.

Otro elemento interesante identificado como una estrategia de sostenibilidad efectiva, fue el fortalecimiento y sensibilización logrado en las instituciones públicas a nivel local y departamental, con la inclusión del enfoque de género en distintas herramientas, mecanismos y esferas en el ámbito social y gubernamental, procesos de fortalecimiento de capacidades que logran aportar a la sostenibilidad de los objetivos del programa, ya que involucran a los actores gubernamentales como garantes de los derechos. Además, se logró también generar una mejora importante en las habilidades tecnológicas de las beneficiarias o alfabetización digital, que en este caso es aún más destacable dadas las condiciones previas de las beneficiarias que no asumían los espacios virtuales como propios de sus dinámicas comunes, aún así fueron ellas quienes además solicitaron un fortalecimiento en la formación digital en un 22% (de las solicitudes y/o recomendaciones obtenidas en las encuestas).

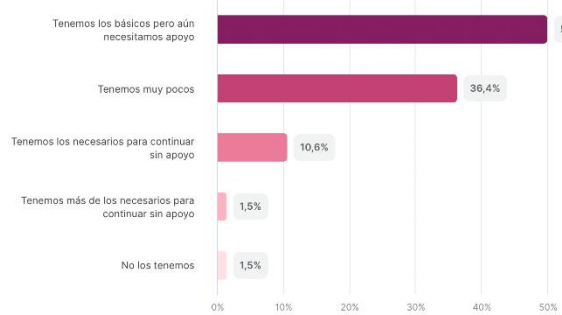
15. Una vez se acabe el proyecto ¿Crees que tu organización tiene los recursos necesarios para mantener las actividades realizadas con el proyecto?



16. ¿Crees que has mejorado en el uso de las tecnologías de la comunicación gracias al proyecto?

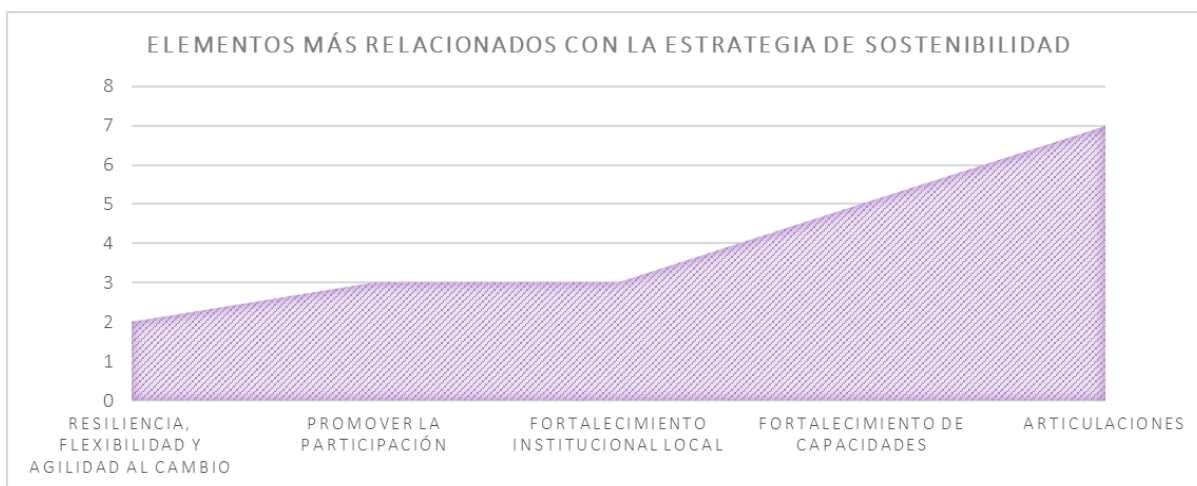


14. ¿Crees que tu organización tiene los conocimientos y herramientas necesarias para poder continuar sus acciones sin el apoyo del proyecto?



I.11.2. Se observaron distintas estrategias de sostenibilidad en la implementación del programa que favorecieron su ejecución y aseguraron la prevalencia de las capacidades generadas entre las lideresas.

La generación de articulaciones efectivas a nivel nacional e internacional y el apoyo ganado de ciertas instituciones como garantes de derechos, han sido las principales estrategias de sostenibilidad ponderada por las gestoras. Que el programa haya manejado una lógica relacional positiva y una planificación de los objetivos orientados a lograr una incidencia efectiva, han sido también observados como las principales estrategias que aseguran la sostenibilidad de las acciones entre las lideresas. Asimismo, la adecuada promoción de la participación y el empoderamiento logrado entre las defensoras y lideresas hace también del programa una intervención sostenible en el tiempo, más allá del acompañamiento del mismo. Por último, fue la alta resiliencia y flexibilidad al cambio, lo que aseguró la continuidad de las acciones más allá de los distintos efectos y contextos cambiantes.



Por otro lado, se resalta también las acciones específicas orientadas a la sostenibilidad, implementadas por el programa:

- **Inclusión de enfoque de género** en distintas herramientas, instituciones, mecanismos y esferas en en ámbito social y gubernamental. Por ejemplo en el caso de MPDL se menciona la inclusión del enfoque en las convocatorias productivas que están haciendo distintas instituciones gubernamentales.
- A partir de la **estrategia psicosocial**, las mujeres se ven organizadas a largo plazo (Humanas)
- **Relevo generacional**: llamados de integración de mujeres jóvenes y participación significativa de mujeres jóvenes en formación de participación e incidencia en Cauca (RNM)
- **Cuidado ambiental**: uso de elementos reciclables en todo el ciclo del proyecto, la inclusión del tema medioambiental en la acción de la Mesa de Garantías, acciones de sensibilización con las lideresas, disminución de los desplazamientos.
- Realización de **Plan de trabajo** con las lideresas y organizaciones al finalizar y/o antes de finalizar el proyecto para asegurar la consecución de las acciones.

5. CONCLUSIONES-RECOMENDACIONES Y APRENDIZAJES

CRIT.	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
PERTINENCIA	El programa se sustenta en una estrategia idónea, donde el abordaje de cada uno de los niveles es coherente para contribuir a la construcción de paz en Colombia. Esta valoración de la cadena de resultados desde sus aspectos técnicos, considera cómo y bajo qué parámetros el proyecto pretendía lograr sus objetivos (fin y propósitos), los resultados y como iba a medirlos. La valoración de la lógica vertical es pertinente y coherente en tanto visto como proyectos, las actividades responden adecuadamente a los productos y estos a su vez al objetivo específico que persiguen y que contribuye al logro del fin último. Sin embargo y como se advirtió, al no contar con un ejercicio riguroso de análisis de problemas y de objetivos, se desdibuja el análisis del encadenamiento tipo causa/efecto. El programa reconoce ampliamente el contexto cambiante sobre el que se ha ejecutado, permitiendo adaptarse pertinentemente a una realidad determinada en su mayoría por la pandemia del Covid 19, que les permitió, en el marco del proyecto y sin que ello propusiera cambios significativos en los instrumentos de planificación, actividades orientadas a dar sostenibilidad al programa y una atención privilegiada en materia psicosocial a las beneficiarias, que produjo un ambiente de atención y confianza y por ende de la participación de las mujeres en las otras actividades previstas. Por tanto, los objetivos del programa siguen siendo pertinentes y necesarios en el contexto actual en que se ejecuta.	Se recomienda evaluar la posibilidad de poder ampliar el alcance territorial y de beneficiarias, valiéndose de metodologías poderosas como las virtuales. Se evidenció que en la mayoría de indicadores para los objetivos (propósitos) del programa existen incongruencias tanto en sus valores de medición como en las metas propuestas de los mismos, especialmente las metas intermedias. En los demás indicadores existieron algunas incongruencias en cuanto a su cuantificación y temporalidad. Es importante que estos puedan ser revisados y ajustados para la evaluación final. Es importante contar con un sistema de información (Sistema de Monitoreo), sistema de monitoreo, que posibilite un seguimiento periódico, sistemático y de control de toda la información necesaria que además facilite las evaluaciones. Se recomienda utilizar instrumentos como diagramas de Gantt, curva S o de valor ganado. Es recomendable, dada la experiencia de las organizaciones socias y su profundo conocimiento de la situación problemática, que determinado el diseño actual del programa se pueda realizar un diseño inverso para recuperar la lógica del programa ya en funciones, es decir, reconstruir el árbol de problemas que permita tener una visión esquemática del mismo, especialmente del árbol de efectos. Este esquema resulta de mucha utilidad para el programa y para futuras intervenciones en la medida en que representa en forma gráfica las distintas consecuencias del problema y cómo se relacionaron con éste y entre sí. De acuerdo a la teoría de MML, se recomienda realizar el indicador para el fin del proyecto (objetivo general) pues con este se mide el impacto a largo plazo del programa en la construcción de paz. Es recomendable determinar en el análisis de los factores externos referidos al componente ambiental, cómo afectan las circunstancias climáticas, especialmente en Nariño y la época invernal, al desarrollo de las actividades en el territorio.
	APRENDIZAJES	
	A pesar de las dificultades que representó la pandemia, el uso de metodologías híbridas, presenciales y virtuales, fortaleció en las mujeres participantes su versatilidad frente a los entornos cambiantes dándoles la posibilidad y habilidad de ser más adaptativas.	

CRIT.	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
EFICACIA	1. Han tenido un desempeño muy satisfactorio en todos sus objetivos logrando, para el trimestre evaluado, el avance del 62% de sus metas planteadas. Se resalta el desempeño del objetivo OE2 con la consecución del 72% en el logro de sus resultados. Se detecta una alta probabilidad de culminar con éxito y de acorde a lo planeado el programa. 2. En el contexto de la pandemia, las movilizaciones sociales, el recrudecimiento de la violencia y la coyuntura electoral, las capacidades de resiliencia de los equipos de gestión en terreno fueron un elemento clave para el logro satisfactorio de resultados. Sus habilidades adaptativas no solo permitieron la consecución de avances significativos en las metas planificadas sino también generaron efectos no previstos favorables para la intervención. 3. El programa logró generar un aporte importante en los procesos de equidad de género en los contextos de las participantes, especialmente a nivel individual y familiar, a través del fortalecimiento de las capacidades y el empoderamiento de las DDH y lideresas.	Realizar un seguimiento cuidadoso a la actividad OE1.R3.A1 pues cuentan con el 30% del tiempo planificado para concluir el 50% de la actividad, la cual depende de factores externos para su ejecución; igualmente a la actividad OE2.R2.A3 pues deberá ser implementada en menor tiempo del planeado; la OE3.R3.A2, la cual tuvo un bajo desempeño en la consecución de las metas planificadas; y la OE4.R1.A1 debido a las dificultades que han tenido en la implementación del plan de comunicación. Evaluar la posibilidad de ampliar los contextos de riesgo trabajados con las mujeres, cobijando riesgos de alto nivel como el desplazamiento forzado, las implicaciones de la coyuntura electoral para las DDH y lideresas, las desapariciones forzadas, entre otras. Se hace así importante profundizar en la caracterización de quienes son lideresas y DDH y cuál es su perfil. Debido a los grandes resultados obtenidos a partir del acompañamiento psicosocial, se recomienda seguir explorando y evolucionando este tipo de acompañamiento en relación a las necesidades de las participantes, quienes reafirmaron la conveniencia de seguir con este tipo de apoyos a nivel individual y colectivo. Para una mejor materialización de la equidad de género en los territorios, se recomienda vincular a los hombres en los espacios de formación para capacitar y fortalecer masculinidades alternativas que potencien los avances que ya llevan las mujeres acompañadas en estas temáticas.
	4. A pesar de la alta incidencia de los factores externos del programa como la pandemia y sus consecuencias, la movilización social, la disminución de la baja voluntad gubernamental, entre otros elementos; el programa logró desarrollar un alto nivel de resiliencia y adaptación para contrarrestar adecuadamente estos elementos desfavorables y continuar con el cumplimiento de las metas del programa.	Se recomienda seguir implementando, fortaleciendo y adaptando el uso de metodologías híbridas (presenciales y virtuales), para así seguir contribuyendo al incremento en el alcance de los programas y al aumento de habilidades humanas, técnicas y tecnológicas.
	5. El alto grado de autonomía y liderazgo fue un factor importante para el adecuado desempeño de la gobernanza interna del programa, la coordinación	Si bien es cierto la gobernanza interna ha sido sobresaliente, se recomienda también una posibilidad de fortalecer los niveles de coordinación entre los equipos de gestión de cada socia en los territorios, con espacios de encuentro, intercambio de experiencias, apoyo y colaboración en el acompañamiento de las mujeres.

	interna y constante, la confianza y comunicación transparente fueron características preeminentes en la implementación del programa. Esta gobernanza impactó positivamente en los procesos realizados con la población focalizada, reflejados en sus niveles de progreso en equidad de género, en su sentido de empoderamiento y en el fortalecimiento de sus capacidades.	Entre las recomendaciones de las gestoras en campo también se halló la posibilidad de aumentar la participación de todas las socias en la planificación de las piezas comunicativas
6.	Las articulaciones generadas con las instituciones gubernamentales en los distintos niveles territoriales han tenido un buen desempeño a pesar de los distintos elementos contextuales de tipo estructural adversos. El logro de resultados sobresalientes a nivel internacional y el mantenimiento de las relaciones a nivel local a pesar de las consecuencias de la pandemia, son elementos a resaltar sobre la ejecución del programa.	La generación de articulaciones sostenidas en el tiempo a nivel nacional ha sido una característica del programa, el tipo de relación de colaboración y fortalecimiento de las instituciones públicas ha sido también una práctica exitosa del programa, por ello se recomienda mantener y profundizar aún más en dicha estrategia pues el panorama de ausencia de gobernanza y baja gobernabilidad a nivel local tiene altas probabilidades de mantenerse en el mediano plazo. Como lo explica una gestora: "<i>acompañamiento a las mujeres y a las mismas instituciones en el territorio, los funcionarios locales no tienen condiciones técnicas y nosotros tenemos un mandato en este momento y unos compromisos dirigidos hacia la sociedad civil y hacia las organizaciones de las mujeres pero es importante contribuir al acompañamiento de los gobiernos, para que esto no sea un trabajo autista en el que las mujeres se empoderan y van a tocar las puertas pero no hay con quienes puedan interlocutar</i>" (Entrevista a gestora N°2)
APRENDIZAJES La experiencia, el reconocimiento y el trabajo de larga data de las socias en casi todos los territorios acompañados es un elemento clave, pues a través de la confianza construida con las participantes, favorece la participación, disposición, compromiso y la construcción de procesos de cambio con las mujeres. Contar con una facilitadora local en el territorio fue una estrategia exitosa que permitió ayudar en los procesos de convocatoria, activar y fortalecer la participación de las mujeres en los espacios de capacitación y acceder más rápido a la información en territorio en tiempos de pandemia.		

CRIT.	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
EFICIENCIA	La complejidad que representó la ejecución de las actividades en tiempo y lugar por la pandemia, afectó razonablemente la ejecución presupuestal que fácilmente logro adaptarse a la nueva realidad que implicaba hacer uso de recursos tecnológicos y de conectividad que permitió la reprogramación de una parte de su presupuesto destinado a actividades presenciales para facilitar la conectivas de las beneficiarias. Este cambio estuvo justificado ya que el proyecto se formuló sin considerar que sería ejecutado en la pandemia y los riesgos que esto implicaba, aun así, resultó una acertada decisión en términos de eficiencia. Se concluye, por tanto, que el desempeño en eficiencia no se ha visto mermado por la falta en la ejecución en tiempo y forma de algunas de sus actividades, que parte de la supervisión oportuna que permitió informar de tales dificultades y reorientarlas de manera tal que no afectó la eficiencia del proyecto y por ende tampoco en los logros del mismo (nivel de resultados).	Para mejorar la gestión y monitoreo del programa se recomienda mantener un seguimiento presupuestal consolidado por actividades de manera que se pueda tener un control técnico de avance del proyecto a través del cálculo del costo presupuestado del trabajo realizado o valor ganado. Esto ayudará a la coordinación y claridad, entre las socias, de la ejecución presupuestal y el avance de la intervención. Se recomienda seguir otorgándoles a las mujeres participantes más apoyos logísticos en términos de ayudas para el desplazamiento, más ahora que se reactivan los encuentros presenciales. En aras de la reactivación económica local y de la alineación del programa con las necesidades de las participantes, se recomienda considerar a las mujeres participantes que se encuentren con la capacidad y disponibilidad, como proveedoras de refrigerios o algunos otros elementos logísticos para el programa.
	APRENDIZAJES	

CRITERIO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
EFECTOS	Los principales efectos logrados hasta el momento por el programa, que hacen un aporte significativo a la construcción de paz desde la base, fueron el empoderamiento de las mujeres DDH y lideresas a través del fortalecimiento de sus capacidades para la (auto) protección, la participación, la exigencia de sus derechos, la generación de redes apoyo y la incidencia.	A solicitud de las beneficiarias, se recomienda ampliar y aumentar los tiempos, espacios y frecuencia de capacitación para las mujeres participantes, especialmente en: el uso y manejo de tecnologías de la comunicación, en derechos para favorecer aún más su empoderamiento, más capacitaciones sobre VBG y en acciones para materializar aún más la equidad de género en los territorios acompañados.
	En relación a la estrategia de incidencia, articulación y generación de alianzas con las instituciones públicas a nivel nacional e internacional como garantes de derechos, se concluye que el programa alcanzó sus objetivos con un nivel de éxito alto. Los resultados se han traducido en productos tangibles, como la aprobación de la PNL en España, la promoción de instituciones nacionales como garantes de los derechos y aliadas en algunos casos.	Contemplar dentro de sus acciones futuras, el lanzamiento de una iniciativa de exigencia de rendición de cuentas al congreso de diputados del gobierno español referente a los avances en el cumplimiento de la proposición no de ley. Para garantizar y potenciar la participación efectiva de las lideresas en el debate internacional, se recomienda fortalecer, generar acciones y estrategias que integren la virtualidad como una herramienta constante en la implementación del proyecto. Más allá de la certeza de la presencialidad plena de las acciones en todas las áreas del proyecto, es importante considerar que la virtualidad permite una mayor participación de las

	El programa presenta un alto nivel de incidencia en Políticas Públicas, recurriendo a mecanismos de gestión adecuados planificados de modo transversal a todos los objetivos del programa y desde herramientas de planificación como el plan de incidencia con resultados concretos para lograr una adecuada formación para la participación, la exigibilidad de derechos a las lideresas acompañadas, el acompañamiento constante a instituciones públicas para la inclusión del enfoque de género, y cumplimiento de sus mandatos; la elaboración, presentación y socialización de análisis-diagnósticos e informes técnicos a instituciones públicas estratégicas, el seguimiento y monitoreo a mecanismos-instituciones y políticas públicas, la reconstrucción y promoción de redes de apoyo, la exigibilidad constante del cumplimiento de las instituciones públicas como garantes de derechos; y la incidencia a nivel nacional e internacional	mujeres líderes en el campo en las diversas estrategias de incidencia, especialmente a nivel internacional. Integrarlas como actores principales en las rondas de incidencia a nivel internacional puede representar una forma importante de potenciar los objetivos de incidencia del programa. Desde la percepción de las participantes se recogieron distintas recomendaciones, el 29% de sus recomendaciones apuntaron a fortalecer y/o continuar los procesos de formación; de entre estos, se solicitó fortalecimiento/continuación en temas de convivencia, autoprotección y en temas jurídicos. Además, recomiendan mantener el fortalecimiento para generar procesos más robustos de incidencia en la construcción de paz (11% del universo de las encuestadas) y participación, con mejoras en el discurso, en ejercicios prácticos, entre otros. <i>“necesitamos apoyo en algunos procesos, porque otros están ligados a nivel político y eso nos hace tener barreras, por esa razón se ven afectados los procesos sociales. se requiere ese apoyo para que el apoyo del proyecto nos lidere esos espacios interinstitucionales”</i> (lideresa encuestada N° 35) Para el monitoreo de la Políticas Públicas desde una visión participativa en la que las lideresas logren liderar esos espacios se recomienda fortalecer los procesos de formación, empoderamiento y conocimiento de la dinámica de todo el ciclo de políticas públicas. En este sentido es importante también considerar para próximas fases pensar implementar un sistema de seguimiento y monitoreo de Políticas Públicas que puede representar un alto costo, pero que al ser una segunda fase tiene aún más pertinencia lograr dar un paso más para la efectivización de la Política Pública con un impacto directo en las mejoras de protección y derechos de las lideresas focalizadas. En este sentido, la efectivización de los compromisos y logros obtenidos desde la incidencia y desde el monitoreo, acompañamiento, etc., es ahora un reto lograr hacer un seguimiento y proceso de exigibilidad de los compromisos y deberes de las instituciones públicas. En cuanto a la estrategia de comunicación, la tercerización de cualquier estrategia del programa, demanda un alto grado de planificación para la minimización de posibles riesgos. En este caso, se identificaron una serie de contratiempos asociados a la contratación de la consultora externa La Cosecha, que además ejecutó elementos clave de la estrategia de comunicación e incidencia del programa. Por ello, se recomienda en este sentido, generar una identificación estratégica de posibles colaboradores para futuras implementaciones, que logren cumplir con las necesidades y objetivos que demanda el programa, sobre todo pensando en la necesidad de potenciar aún más los logros obtenidos en esta fase y lograr en última instancia un escalamiento de los niveles de incidencia de modo eficaz y eficiente. 1. Es importante que los procesos de feedback se den en los tiempos estipulados, especialmente en los procesos de comunicación que requieren celeridad para cumplir con sus objetivos. Para proyectos de esta envergadura donde participan en los procesos de revisión diferentes partes interesadas, se pueden implementar herramientas para la colaboración en tiempo real que permita hacer más eficientes los procesos (algunas herramientas: Miro, Slack, Google docs editors, etc).
--	--	--

		Por último, se recomienda también fortalecer el proceso de comunicación y visibilización a nivel nacional, reforzar la visibilización de los logros del programa a nivel nacional, reforzar la visibilización de la Plataforma 5 Claves.
	APRENDIZAJES Identificar, planificar e implementar espacios iniciales para la construcción de confianza con las mujeres es un elemento indispensable para sostener la participación y el compromiso de las mujeres acompañadas. Alineado con lo anterior, el acompañamiento psicosocial es un elemento clave que ha favorecido el trabajo con las mujeres en temas tan complejos como los riesgos o las denuncias de VBG y que fortalecen la voluntad, el empoderamiento, el compromiso, la disposición y participación de las mujeres como agentes de cambio de sus territorios. Para la incidencia, articulaciones y visibilización de las realidades territoriales de las mujeres lideresas y DDHH, a nivel nacional e internacional, fueron estratégicas las alianzas realizadas con organizaciones referentes en el tema como ODHACO, la plataforma Mesa de Apoyo y la Alianza 5 claves. Para las actividades tercerizadas es importante tener un plan con distintas opciones que logren solventar de modo ágil cualquier imprevisto, opciones de tiempo, metodológicos y misionales. Pues en las actividades tercerizadas se han tenido una serie de dificultades externas al programa que han implicado complicaciones metodológicas y retrasos.	

CRITERIO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
SOSTENIBILIDAD	Las estrategias de sostenibilidad emprendidas por el programa apuntaron principalmente a la generación de capacidades instaladas para la participación, empoderamiento de las lideresas para la exigibilidad de sus derechos, la vinculación con entidades públicas como garantes de derechos. Además, la alta capacidad de resiliencia y flexibilidad han sido elementos claves para lograr unos niveles adecuados de sostenibilidad de los objetivos del programa. A pesar de todavía manifestar la necesidad del acompañamiento del programa para la consecución de sus acciones en materia de protección, participación política y acceso al SVJNR, se evidenciaron avances significativos en la autonomía de las titulares de derechos.	Se recomienda generar un proceso reflexivo que logre recoger de modo transversal y sistematizar los logros obtenidos en términos de sostenibilidad con las beneficiarias del programa al finalizar todo el proceso de acompañamiento. Ello no sólo por cuestiones de rendición de cuentas, sino también como estrategia que vincule proactivamente a las beneficiarias en la sostenibilidad de los objetivos del programa. Desde la perspectiva de las beneficiarias, el 19% de las recomendaciones, están también orientadas hacia un acompañamiento complementario para el empoderamiento económico (fortalecimiento y/o apoyo para generar medios de vida, emprendimientos y en general apoyo para solventar necesidades básicas). Si bien es cierto dentro del programa no se conciben estas líneas temáticas, se recomienda considerar para futuras implementaciones componentes que puedan también abordar la seguridad y protección desde un sentido más amplio para concebir estos procesos económicos/laborales dentro de la intervención. Como se explicó antes, se ha dado un adecuado cumplimiento de los tiempos, actividades y resultados. Sin embargo, se recomienda considerar para próximas implementaciones un alcance del proyecto más amplio en tiempo, en relación a los espacios de formación, Ello como medida que pueda asegurar aún más la sostenibilidad de los procesos de formación y la creación de

		capacidades instaladas, pues como se dijo también entre las recomendaciones de las beneficiarias, se solicitó en su mayoría (29%) fortalecimiento de distintos espacios de formación.
	APRENDIZAJES El fortalecimiento de capacidades resulta ser la clave para la sostenibilidad, cimentada en el empoderamiento, la participación política, la (auto)protección, la generación de redes de apoyo y las capacidades de resiliencia de los actores locales.	

6. ANEXOS

Carpeta 1 - Levantamiento de información

Anexo 1.1 Gobernanza interna del programa
Anexo 1.2 Agenda levantamiento de información
Anexo 1.3 Agenda levantamiento información actores externos

Carpeta 2 - Metodología

Anexo 2.1 Matriz de evaluación
Anexo 2.2 Matriz de indicadores

Carpeta 3 - Resultados

Anexo 3.1 Revisión eficiencia
Anexo 3.2 Libro de códigos Atlas.ti
Anexo 3.3 Tabla de co-ocurrencias
Anexo 3.4 Transcripción entrevistas beneficiarios
Anexo 3.5 Transcripción entrevistas equipo de gestión y actores externos

Disponibles en:

https://drive.google.com/drive/folders/1MU_j-zU_qQgiTsLd7Yg6-VSeRKfKzETa?usp=sharing

7. BIBLIOGRAFÍA

Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011) Formulación de programas con la metodología de marco lógico. ILPES (CEPAL). Santiago de Chile. P. 8.

Cfr. Banco de datos de violencia política. CINNEP. Revista Noche y Niebla No 63. Enero-junio de 2021.

Velazques, Raul. (2009). Hacia una nueva definición del concepto “política pública”. Desafíos, Bogotá (Colombia), (20): 149-187, semestre I de 2009.

Siles, R. & Mondelo, E. (2018). Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R. BID-INDES.

Becerra, C.A et al. (2020). El Riesgo de Defender y Liderar: Pautas comunes y afectaciones diferenciales en las violaciones de los derechos humanos de las personas defensoras en Colombia. Comisión Colombiana de Juristas: Bogotá-Colombia.

García, S. (2020). El recrudecimiento de la violencia en Colombia advertido por la ONU y el CICR. ANADOLUAGENCY. <https://www.aa.com.tr/es/mundo/el-recrudecimiento-de-la-violencia-en-colombia-advertido-por-la-onu-y-el-cicr/1757617>

Oficina Internacional del Trabajo. (2020). El trabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Ginebra:OIT.

Sanchez, R; Mondelo, E. (2020). Guía práctica PM4R agile. 3a edición. BID-INDES.

Siles, R; Mondelo E. (2012). Guía de gestión de proyectos para resultados PM4R. 2a edición. BID-INDES.

COFFMAN J. & BEER T, (2015) *The Advocacy Strategy Framework, a tool for articulating and advocacy theory of change*. Center for Evaluation Innovation.