



DESH CONSULTORES

Desarrollo Económico, Humano y Sostenible

Artival
Research & Evaluation



INFORME FINAL

Evaluación final del programa

“Mujeres construyendo en Paz: Una alianza para la protección, participación política y acceso a la verdad y la justicia en Colombia”

Consultoría: Evaluación final del programa “Mujeres construyendo en Paz: Una alianza para la protección, participación política y acceso a la verdad y la justicia en Colombia”

Periodo de realización de la evaluación: Julio de 2023 a octubre de 2023.

Localización: Sucre, Bolívar, Cauca, Nariño en Colombia y Comunidad Valenciana en España.

Empresas consultoras: Artival Research & Corporación DESH Consultores.

Organización contratante: Movimiento por la Paz, MPDL.

Persona de contacto de la organización contratante: María José García Cardeña.

Contacto

Juncal Gilsanz Blanco

Artival Research & Evaluation

Juncal.gilsanz@artival.es

+34 609 364 811

www.artival.es

Fotografía de portada: ©Atelier ONGD

ÍNDICE

• Listado de tablas.	Pág. 1.
• Listado de gráficos.	Pág. 1.
• Acrónimos.	Pág. 2.
1. RESUMEN EJECUTIVO	Pág. 3.
2. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO.	Pág. 17.
2.1. Introducción.	
2.2. Contexto y antecedentes.	
2.3. Descripción del Programa.	
3. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.	Pág. 20.
3.1. Objetivo y alcance de la evaluación.	
3.2. Usuarios de la evaluación.	
4. ENFOQUE EVALUATIVO Y METODOLOGÍA.	Pág. 22.
4.1. Enfoque evaluativo.	
4.2. Criterios y preguntas de evaluación.	
4.3. Metodología de evaluación	
4.4. Normas y estándares	
4.5. Limitantes de la evaluación	
5. HALLAZGOS, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APRENDIZAJES	Pág. 28.
5.1. Hallazgos relativos a la pertinencia.	Pág. 28.
Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes sobre la pertinencia.	
5.2. Hallazgos relativos al alcance de resultados y objetivos	Pág. 34.
Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes sobre el alcance de resultados y objetivos	
5.3. Hallazgos relativos a la orientación al impacto.	Pág. 47.
Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes sobre la orientación al impacto.	
5.4. Hallazgos relativos a la capacidad de gestión	Pág. 52.
Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes sobre la capacidad de gestión	
5.5. Hallazgos relativos al fortalecimiento institucional.	Pág. 59.
Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes sobre el fortalecimiento institucional.	
5.6. Hallazgos relativos a la incorporación de los ejes transversales	Pág. 67.
Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes sobre la incorporación de los ejes transversales	
5.7. Hallazgos relativos a la alineación.	Pág. 72.
Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes sobre la alineación	
6. ANÁLISIS TERRITORIALES	Pág. 75.
7. ANEXOS	Pág. 83.

LISTADO DE TABLAS.

- Tabla 1. Principales usuarios y usos de la evaluación. Pág. 22.
- Tabla 2. Lógica de los criterios de evaluación. Pág. 23.
- Tabla 3. Resumen de la participación a través de entrevistas. Pág. 25.
- Tabla 4. Resumen de la participación a través de talleres. Pág. 25.
- Tabla 5. Resumen de la participación a través de encuestas. Pág. 26.
- Tabla 6. Indicador de Empoderamiento aplicado a beneficiarias. Pág. 69.

LISTADO DE GRÁFICOS.

- Gráfico 1. Componentes del Programa Mujeres Construyendo en Paz. Pág. 19.
- Gráfico 2. Cambios en las necesidades de seguridad de las beneficiarias Pág. 29.
- Gráfico 3. Cumplimiento de actividades al finalizar el Programa Pág. 37.
- Gráfico 4 Restricciones contextuales para el logro de los objetivos Pág. 39.
- Gráfico 5. Caracterización factores de vulnerabilidad de beneficiarias Pág. 42.
- Gráfico 6. Cambios en los indicadores de la lideresas del OE1 Pág. 47.
- Gráfico 7. Cambios en los indicadores de la lideresas del OE2 Pág. 48.
- Gráfico 8. Cambios en los indicadores de la lideresas del OE3 Pág. 49.
- Gráfico 9. Presupuesto vs gasto del Programa Pág. 52.
- Gráfico 10. Uso de recursos financieros por conceptos de gastos Pág. 53.
- Gráfico 11. Participación de actores por capitales Pág. 60.
- Gráfico 12. Capitales de la comunidad de Santa Rosa Pág. 76.
- Gráfico 13. Capitales de SJ Nepomuceno y Carmen de Bolívar (MM^a) Pág. 77.
- Gráfico 14. Capitales de la comunidad Tumaco – Lit. Pacífico Pág. 78.
- Gráfico 15. Taller con organizaciones Pág. 79.

ACRÓNIMOS

ANDI	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CESIVI	Comisión de Seguimiento/Impulso y Verificación a la Implementación del Acuerdo Final
CEV	Comisión de la Verdad
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia
DDH	Defensora de Derechos Humanos
DDHH	Derechos Humanos
EpD	Educación para el desarrollo
IEM	Instancia Especial de Mujeres para el Enfoque de Género en la Paz
IOV	Indicadores objetivamente verificables
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
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
RNM	Red Nacional de Mujeres
RUV	Registro Único de Víctimas
SVJNR	Sistema de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición
TdR	Términos de Referencia
UARIV	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas
VBG	Violencias Basadas en Género

RESUMEN EJECUTIVO.

Se presenta a continuación el resumen ejecutivo de la evaluación final del programa *“Mujeres construyendo en Paz: Una alianza para la protección, participación política y acceso a la verdad y la justicia en Colombia”* (en adelante “Programa”), implementado por las organizaciones MPDL y ATELIER en asociación con las organizaciones colombianas Corporación Humanas, Sisma Mujer y la Red Nacional de Mujeres en Colombia, y financiado por la Generalitat Valenciana a través de su convocatoria de subvenciones para la ejecución de proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo de 2019.

La intervención del Programa se desarrolla principalmente en Colombia, un país con particularidades sociales, étnicas, culturales, políticas y económicas desde donde surgen múltiples necesidades de intervención. En el año 2016 se realizó la firma de los Acuerdos de Paz en un entorno que a día de hoy sigue siendo inestable. Entre los movimientos sociales y políticos que surgieron en torno a los Acuerdos de Paz, las organizaciones feministas, de género y de mujeres desempeñaron (y siguen desempeñando) un papel crucial, al poner de relieve la importancia de abordar las dimensiones de género en el conflicto. Estas organizaciones trabajaron incansablemente para garantizar que las voces y las perspectivas de las mujeres fueran incluidas en las negociaciones y las conversaciones de paz, abogando por la igualdad de género y la justicia para las víctimas de violencia sexual y de género. Dentro de este contexto, organizaciones que ya venían trabajando en el país por y para los derechos de las mujeres, se unieron para poner en marcha el Programa objeto de la presente evaluación.

Descripción del Programa:

El Programa tiene como objetivo 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, desde un enfoque de DDHH y equidad de género. Para ello, el programa estableció cuatro líneas de actuación a través de cada uno de sus objetivos específicos y los delimitó como sus principales ejes estratégicos:

1. Objetivo específico 1 (OE1): Favorecer la protección de las defensoras de DDHH para que puedan ejercer su labor con garantías de seguridad.
2. Objetivo específico 2 (OE2): Impulsar la participación política de las mujeres en escenarios de construcción de paz territorial.
3. Objetivo Específico 3 (OE3): Promover el acceso de las mujeres víctimas de violencia sexual al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No repetición-SIVJRNR.
4. Objetivo Específico 4 (OE4): 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.

El Programa se completa con acciones multinivel que articulan lo local, lo departamental, lo nacional y el apoyo internacional para respaldar que las acciones 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.

Objetivos de la evaluación:

La evaluación final del Programa está orientada al aprendizaje para afrontar el proceso de mejora para la ejecución de la segunda fase. Esta evaluación está centrada en obtener conclusiones y recomendaciones

sobre (1) la formulación e identificación del programa, (2) la metodología de trabajo utilizada, (3) los resultados alcanzados (alcance e impacto), (4) la sostenibilidad de las acciones, (5) la participación de los agentes implicados en todas las fases del Programa y (6) la incorporación de las prioridades horizontales.

De manera concreta, la evaluación ha dado prioridad a alcanzar los siguientes objetivos que, a su vez, incorporan un enfoque diferencial de género y etnia:

- Evaluar la **pertinencia** del Programa, analizando si responde a las necesidades observadas en su formulación y durante la evaluación y si se ha adaptado a la evolución del contexto.
- Evaluar el **alcance** de resultados y de objetivos mediante indicadores, tomando como referencia la Matriz de Marco Lógico y haciendo énfasis en la calidad de los procesos.
- Evaluar el **impacto** generado por la intervención, teniendo en cuenta los posibles efectos, deseados y no deseados, provocados hasta la fecha,
- Evaluar la **capacidad de gestión** de las entidades agrupadas y asociadas en relación con la eficiencia, eficacia y calidad de la intervención.
- Evaluar el grado de **fortalecimiento institucional** de las organizaciones beneficiarias.
- Evaluar la **incorporación de los ejes transversales**.
- Evaluar la **alineación** del Programa con los planes estratégicos de la Generalitat Valenciana y los objetivos del Plan Director vigente.

Enfoque evaluativo y metodología:

Siguiendo lo establecido por los TdR, se realizó una **evaluación externa cuasiexperimental orientada al uso, de diseño sumativo y formativo** (orientada al aprendizaje y la rendición de cuentas) desde una perspectiva sistémica. La propuesta metodológica se orientó a la obtención de evidencias para comprobar y valorar los resultados obtenidos y el grado de alcance de los resultados y objetivos (formulados y no formulados). Para ello, se realizó una evaluación completa de toda la intervención (estructura, procesos y resultados) y su contexto, permitiendo una mayor comprensión de la misma, ayudando a establecer el foco de análisis y, en última instancia, no sólo conocer los resultados alcanzados, sino también cómo y por qué esos logros se consiguieron o no, incluyendo lecciones aprendidas y buenas prácticas, y permitiendo abordar con garantías propuestas de mejora de las estrategias de intervención altamente sensibles a retos contextuales.

Criterios y preguntas de evaluación:

La evaluación ha estado guiada por siete criterios con trece subcriterios bajo los cuales se abordó el total de las preguntas de evaluación. La definición y agrupación temática de los criterios de evaluación responde a lo solicitado en los TdR como objetivos específicos de la evaluación y se adecuan a los principios evaluativos de la Generalitat Valenciana. Estos fueron organizados en una matriz de evaluación. Los criterios son:

1. Pertinencia: Subcriterios pertinencia y coherencia.
2. Alcance de resultados: Subcriterios de eficacia y cobertura.
3. Orientación al impacto: Subcriterio de impacto.
4. Capacidad de gestión: Subcriterio de eficiencia.
5. Fortalecimiento institucional: Subcriterios de participación, sostenibilidad, armonización y apropiación.
6. Ejes transversales: Subcriterios de incorporación de ejes transversales y Género.
7. Alineación: Subcriterio de alineación.

Con el objetivo de realizar una evaluación sensible al género y de trabajar en el marco de principios que ofrece la Generalitat Valenciana para la integración del enfoque de género basado en Derechos Humanos en la Cooperación Valenciana al Desarrollo, se han transversalizado aspectos evaluativos que indagan las desigualdades de género directamente desde preguntas de evaluación, así como desde algunos criterios de enjuiciamiento.

Metodología de evaluación:

Para la realización de la evaluación se optó por una metodología de triangulación de datos a partir de un enfoque mixto, para el que se recopiló información de fuentes primarias y secundarias, utilizando técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. La utilización de las diferentes técnicas de recolección de datos y su triangulación permitieron superar las limitaciones que cada fuente tiene de manera individual. En concreto:

- Se ha dado mayor peso a las fuentes de carácter cualitativo ya que este enfoque es más apropiado a la hora de establecer la relación de las distintas titularidades en la implementación de los procesos, y en última instancia, permite responder con mayor claridad a la pregunta de cómo se generan los resultados.
- Se realizó una transformación de los datos cualitativos y cuantitativos, categorizándolos y sistematizándolos en elementos/criterios comunes que permitían su comparación y contrastación.
- De acuerdo con la premisa de calidad de la evaluación, la información se trianguló utilizando datos de al menos dos fuentes de información para verificar y justificar el hallazgo.

Se han empleado metodologías de participación activa de todas las participantes, adaptándose las herramientas de recogida de información a los distintos grupos de informantes para asegurar que se recoge información fiable y relevante. Así, además de poder obtener datos sobre el Programa, se consigue también captar la percepción y la apreciación de las participantes, a la vez que se enfoca el proceso evaluativo hacia su apropiación. Por ello, se aseguraron la inclusión de los enfoques de género, enfoque de derechos y respeto a la diversidad cultural y la interseccionalidad. Mediante este triple enfoque se reconocen las particularidades de cada mujer para su realización como titularidad de derechos, así como las colectivas para la construcción de la titularidad de responsabilidades y se logra un principio de igualdad efectivo. En cualquier caso, se procuró que esa participación no supusiera una sobrecarga ni saturación, sobre todo para la titularidad de derechos en los territorios colombianos.

Las técnicas de recolección de información utilizadas se han obtenido directamente del ajuste de las preguntas y criterios de evaluación con las fuentes de información propuestas para participar en la evaluación. Se utilizaron las siguientes técnicas, por considerarse las más adecuadas para satisfacer las necesidades informativas y participativas: Revisión documental, entrevistas semiestructuradas, grupos focales, encuesta online y en papel y la observación directa.

La evaluación se ajusta a las normas y estándares pertinentes de MPDL en su Código de Conducta y del UNEG. La confidencialidad ha sido un requisito indispensable. Los datos recogidos y cualquier información resultante no se vinculan a ninguna persona en particular y han sido codificados. Se ha hecho saber a las participantes que su participación es voluntaria.

Conclusiones, recomendaciones y aprendizajes:

SOBRE LA PERTINENCIA	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Pertinencia: El Programa demuestra ser altamente pertinente en relación con las necesidades y prioridades de la población beneficiaria. Esto se debe a que su diseño se basó en la experiencia de las entidades socias e implementadoras, así como en ejercicios de diagnóstico realizados en momentos clave, lo que permitió adaptarse a las transformaciones en las necesidades de los beneficiarios. • Contribución a la justicia para la construcción de paz: la identificación y acompañamiento a las mujeres víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto, respondió a las necesidades de esa población en particular tanto en el acompañamiento psicosocial como en las asesorías jurídicas. • Adaptación: El Programa ha demostrado ser eficaz al adaptarse a cambios en el contexto, como la pandemia de COVID-19, el recrudecimiento de la situación de seguridad en los territorios de intervención y el Paro Nacional. Esta adaptación fue esencial para mantener la relevancia del Programa y validar la pertinencia de la alternativa de operación seleccionada. • Marco Lógico: El marco lógico del Programa muestra una sólida lógica vertical. Cada objetivo específico aborda los problemas identificados durante la fase de identificación, y existe una complementariedad entre resultados y actividades. Esta solidez se refuerza con las aportaciones del OE4 y la estrategia transversal de comunicación y de incidencia internacional. • Indicadores de Resultados: Aunque los indicadores de resultados (IOV) cumplen con los criterios SMART, se podría mejorar la lógica vertical que permita adaptar la comprobación a los aspectos relevantes de cada nivel.	• Capacidades Económicas: Aunque en la Fase I del programa esta dimensión no estaba contemplada, se menciona la existencia y surgimiento de redes productivas entre mujeres; sin embargo, se reconoce la necesidad de un mayor apoyo para fortalecer las autonomías económicas a través de iniciativas productivas y recursos económicos, como se proyecta en la fase II, para esto es fundamental articular con las acciones que se piensan realizar en la Plan Nacional 1325 en este aspecto, al igual que la Estrategia de fortalecimiento a organizaciones y proyectos productivos de mujeres en ruralidad que actualmente promueve la CPEM y que orientará el Viceministerio de la Mujer. • Capacidades Culturales: se recomienda involucrar a las juventudes en el programa y fortalecer los talentos culturales, lo que podría promover la preservación y promoción de la cultura local, y lograr además el objetivo de prevenir su vinculación con grupos armados. • Capacidades de Infraestructura: Aunque se menciona la existencia de algunas instalaciones para reuniones y acciones de los procesos organizativos de las mujeres, a través de gestiones adelantadas con los municipios y otros espacios propios, se destaca la necesidad de un mayor fortalecimiento de espacios para víctimas, personas desplazadas y espacios seguros para las mujeres, lo que contribuiría a una mejor atención y apoyo a estas poblaciones. Para esto es fundamental articular esfuerzos con el Gobierno Nacional en programas como las Casas de la Dignidad de la Mujer (CDM) cuyo objetivo atiende directamente a estas necesidades; actualmente está dirigido por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer CPEM y el año próximo por el Viceministerio de la Mujer adscrito al Ministerio de la Igualdad. • IOV: Se deberían formular IOV para los diferentes objetivos específicos, que no solo midieran el logro de los resultados vinculados a cada uno, sino el alcance del cumplimiento de

	ese objetivo más allá del propio Programa. Es decir, que se centrara en los impactos pretendidos con cada objetivo.
APRENDIZAJES:	
Como lección aprendida positiva se destaca el enfoque territorial que el Programa incorporó en su formulación, gestión, ejecución y evaluación, demostrando ser altamente efectivo y en constante adaptación a los cambios del contexto, tanto por la Pandemia como por la agudización del Conflicto Armado, fortaleciendo las diversas dimensiones para maximizar su impacto en la población beneficiaria. Si bien la virtualización no es un entorno óptimo para la naturaleza del Programa, una vez que se ha incorporado a causa de la pandemia, ya se conocen las posibilidades de dicha herramienta para con la intervención.	

SOBRE EL ALCANCE DE RESULTADOS Y OBJETIVOS	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Participación y Toma de Decisiones: Se ha promovido la participación política de las mujeres en los escenarios de construcción de paz territorial. Las beneficiarias han asumido roles activos en la coordinación de la mesa de víctimas y otras instancias de participación ciudadana, lo que refleja un cambio significativo en la toma de decisiones y la participación de las mujeres en su comunidad. • Abordaje de Violencia Sexual y Justicia Restaurativa: La intervención ha identificado y proporcionado acompañamiento psicosocial y jurídico a mujeres víctimas de violencia sexual, con un enfoque de justicia restaurativa. Esto ha contribuido a abordar la impunidad en casos de violencia sexual y representa un alto compromiso con la seguridad desde una perspectiva de derechos, de género y feminista. • Incidencia a Nivel Nacional: Los procesos territoriales impulsados por el Programa han tenido un impacto a nivel nacional, como el avance en la Apertura del Macro Caso 11 ante la JEP. Esto demuestra la influencia de los procesos territoriales en las decisiones de orden nacional y su importancia en la construcción del Plan Nacional 1325. • Objetivo específico 1: el programa ha tenido un impacto significativo en el apoyo y respaldo a las organizaciones de mujeres colectivas feministas y en el fortalecimiento de la capacidad de autoprotección de las	• Objetivo específico 1: Se recomienda mantener el monitoreo y acompañamiento a las lideresas en los territorios con los planes de cuidado y autocuidado mejorando la articulación con instituciones como la UNP, la instancia especial de la Fiscalía que se está fortaleciendo y el Plan de Emergencia para la protección a líderes y lideresas sociales, personas defensoras de DDHH y firmantes de paz. De igual manera es necesario profundizar el trabajo articulado con las administraciones territoriales para el proceso de legitimidad y desestigmatización de las lideresas en territorio tanto con las personas funcionarias como con las comunidades. • Objetivo específico 2: Se recomienda continuar promoviendo la equidad de género en los Consejos de Paz y articular alternativas viables a los y las jóvenes para prevenir su vinculación a grupos armados, en el escenario del Plan Nacional "Colombia Potencia de Vida" 2022 - 2026 es muy importante fortalecer la incidencia en la implementación de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial particularmente a las estrategias de mujer rural identificadas en la dimensión 6 de la ARN, articular esfuerzos con el Plan Nacional 1325, al igual que con las acciones enfocadas del Ministerio de Agricultura y Viceministerio de la Mujer para la Mujeres Rurales, el programa Casas de la Dignidad de la Mujer y el cumplimiento de las metas del CONPES 4080. • Objetivo específico 3: Se recomienda realizar mantener el seguimiento continuo de los casos

lideresas para abogar por la defensa de los derechos humanos. Además, se han logrado avances notables en términos de entrega de recursos y asistencia financiera para garantizar la permanencia de las mujeres en el proceso, la activación de una ruta de protección efectiva articulada con otras instituciones, y el desarrollo de un plan de acción concreto enfocado en garantizar la seguridad, dada la agudización del conflicto armado a nivel territorial, existe una preocupación legítima sobre la seguridad de las mujeres beneficiarias e incluso a las organizaciones que hacen parte del programa, especialmente cuando asumen roles de liderazgo y visibilidad. • Objetivo Específico 2: El programa ha experimentado notables avances a través de diversas iniciativas exitosas: la capacitación virtual para empoderar a las mujeres en asuntos políticos, la promoción del aprendizaje tecnológico para facilitar su participación en contextos virtuales, y el fortalecimiento de su presencia en importantes instancias como la JEP, la Mesa de Paz MPDL, Lidera la Vida, Consejo de Paz, Mesa de Víctimas, Consejo de Justicia, Vicepresidencia y CEV. Además, la reconstrucción de la memoria histórica y el acompañamiento en procesos político-electorales han demostrado ser valiosos para avanzar en este objetivo. • Objetivo Específico 3: El programa fortaleció las redes de víctimas, facilitando el afrontamiento de sus experiencias. Se identificaron detalladamente casos de violencia sexual en el conflicto y se brindó apoyo psicosocial y jurídico para los informes de la JEP. Se logró visibilizar la impactante afectación diferencial de las mujeres en el conflicto y en articulación con otras organizaciones se impulsó la apertura del Macro caso 11 de la JEP, avanzando en verdad, justicia y no repetición en casos de violencia sexual. Estas experiencias demuestran un compromiso sólido en la promoción de los derechos de las mujeres víctimas en un contexto posconflicto. En territorios como el litoral pacífico tanto en el taller como en las entrevistas se evidencia la necesidad de trabajar contra la explotación en trabajos sexuales de niñas y adolescentes., ligadas de manera particular a los grupos armados (legales e ilegales) y al narcotráfico.	presentados ante la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) y la Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) para garantizar una respuesta efectiva y oportuna a las víctimas, particularmente con los retos que supone la apertura del Macro caso 11 y en este mismo sentido profundizar la visibilización e incidencia a nivel internacional. También se recomienda Fortalecer el apoyo y la educación social a Niños, Niñas y Adolescentes en temas de prevención de violencia y trabajo sexual, a través de programas específicos y capacitación. Experiencias de fomento del arte, la cultura y el deporte, como las que se realizan con la población juvenil en el Sur de Bolívar, son exitosas y podrían replicarse en otros territorios como una forma de prevenir y contrarrestar esta problemática. • Acceso a la tecnología y la conectividad: Diseñar e implementar programas de formación tecnológica específicos para mujeres en estas áreas, brindándoles las habilidades necesarias para utilizar herramientas tecnológicas de manera efectiva. Se recomienda acompañar las acciones que desde MinTIC se están adelantando para buscar mayor cobertura en áreas rurales de los municipios PDET teniendo en cuenta que desde el gobierno nacional se está pensando en clave de género para la reducción de brechas digitales. Finalmente se propone establecer códigos de comunicación particulares con las mujeres, aumentar la capacitación en seguridad digital y promover redes digitales de alertas de seguridad. • Cobertura: se recomienda mejorar el proceso de estimación precisa de la población meta directa e indirecta. Es fundamental continuar garantizando la inclusión de comunidades indígenas y afrodescendientes, así como fortalecer el enfoque en discapacidad. Además, es importante difundir ampliamente los logros alcanzados para una mayor visibilidad; esto contribuirá a una cobertura más amplia y efectiva, asegurando que el programa llegue a más grupos poblacionales que lo necesitan, fortaleciendo así su impacto positivo en los territorios. • Respecto a la cobertura del OE4: Se recomienda realizar una estimación de las entidades participantes más ambiciosa, sobre todo de entidades públicas locales y universidades, pues ya se ha demostrado con la primera fase que se pueden plantear metas mayores. Por el contrario, debido al cambio de gobierno sucedido en la CCAA Valenciana a partir de las elecciones autonómicas de mayo de
---	--

• Objetivo Específico 4: Este objetivo cumplió un doble propósito de lograr una ciudadanía más crítica y consciente con la situación de las mujeres ante el conflicto colombiano, a la vez que ha fortalecido el tejido asociativo y de OSC como titularidad de responsabilidades. Todos los resultados lograron un cumplimiento de más del 100% de sus actividades. Se constata además que el Programa ha sido capaz de lograr un alcance geográfico mayor, impactando en titulares de obligaciones más allá de la CCAA Valenciana. • Acceso a la tecnología y la conectividad: El programa demostró una adaptación efectiva a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19 al migrar a la virtualidad, manteniendo la continuidad de sus actividades. Se destacan esfuerzos significativos para garantizar que las mujeres beneficiarias accedieran a la tecnología, incluyendo la entrega de dispositivos y capacitación en su uso. La flexibilidad y perseverancia tanto de las participantes como del equipo del programa son notables al superar desafíos tecnológicos y de conectividad. Se implementaron soluciones creativas para asegurar la participación activa, incluso en áreas con limitada conectividad. Esta adaptación eficiente demuestra la resiliencia del programa y su compromiso con las beneficiarias. • Cobertura: El programa demostró un compromiso efectivo con las personas altamente vulnerables en los municipios afectados por el conflicto y entre las mujeres beneficiarias. A lo largo de sus intervenciones, el programa identificó y trabajó con colectivos altamente vulnerables no solo en términos de seguridad, sino también desde múltiples dimensiones, incluyendo aspectos socioeconómicos y de acceso a servicios básicos. Durante su implementación, el programa mantuvo su enfoque inclusivo y continuó atendiendo a grupos vulnerables, incluso aumentando la representación de la población afrodescendiente.	2023, se recomienda plantear metas menos ambiciosas, pues los logros obtenidos con la primera fase (166,6% de cumplimiento de las actividades) podrían variar drásticamente al tratarse de un gobierno ejecutivo y un poder legislativo con diferente composición.
---	---

APRENDIZAJES:

De acuerdo con la información recolectada es importante pensar en alternativas culturales o deportivas lideradas por las mujeres beneficiarias para prevenir la vinculación de las y los jóvenes a grupos armados.

Acorde a las dinámicas del conflicto y los cambios del contexto, se podría generar acciones de apoyo y educación social a niños, niñas y adolescentes familiares de las beneficiarias en temas de prevención de violencia y trabajo sexual.

Teniendo en cuenta el proceso de las mujeres a nivel personal y de incidencia social, es importante incidir en la implementación de estrategias de mujer rural en planes de desarrollo y otras políticas que permitan incrementar su autonomía económica como se planea en la Fase II.

SOBRE LA ORIENTACIÓN AL IMPACTO	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Mujeres constructoras de paz: El Programa ha logrado impactar profundamente y de manera positiva tanto en la construcción de paz con enfoque de género en Colombia como en la vida de la población beneficiaria. Esto se refleja en cambios a nivel personal y colectivo, así como en las relaciones de las mujeres y organizaciones beneficiarias con otros individuos e instituciones. • Empoderamiento: Uno de los impactos más notables ha sido el fortalecimiento del empoderamiento individual y colectivo de las mujeres beneficiarias. El Programa ha promovido la importancia del autocuidado, desafiando roles tradicionales y priorizando el bienestar personal, lo que ha tenido un impacto significativo en la mentalidad de estas mujeres. • Tejido Social: La construcción de redes y el apoyo mutuo entre las beneficiarias han sido elementos clave del programa. Este apoyo mutuo ha brindado esperanza y ha contribuido al proceso de empoderamiento. Las mujeres han tenido la oportunidad de compartir experiencias y aprender unas de otras, sintiendo que no están solas en sus desafíos. Este fortalecimiento de redes también se dio en el ámbito territorial del OE4, a través (pero no solo) de la Mesa de Apoyo. • Fortalecimiento de liderazgos: el Programa ha fortalecido los liderazgos dentro de la comunidad. Las mujeres beneficiarias han asumido roles activos en la coordinación de la mesa de víctimas y en otras instancias de participación ciudadana, lo que refleja un cambio significativo en su participación y toma de decisiones en la comunidad. • Incidencia: El Programa se ha destacado por su orientación hacia el impacto a través de acciones transversales de comunicación e incidencia, lo que ha permitido no solo abordar desafíos a nivel	• Autonomía económica: con el avance que han tenido las mujeres en términos de empoderamiento, participación política, procesos de reconocimiento y afrontamiento psicosocial de sus hechos victimizantes, surge la necesidad de generar espacios y oportunidades productivas, lo que sugiere que la intervención también podría estar contribuyendo indirectamente al empoderamiento económico de las mujeres beneficiarias constituyéndose como una ventaja importante para el desarrollo de la Fase II del programa. • Gestión del Tiempo: Uno de los aspectos a mejorar es la gestión del tiempo en las actividades del proyecto. La falta de tiempo adecuado para discutir y compartir experiencias puede limitar la efectividad de las sesiones. Se sugiere aumentar el tiempo de intercambio disponible para que las mujeres puedan fortalecer las redes de apoyo y acompañarse en sus procesos individuales. • Espacios de encuentros: se recomienda generar mayores espacios de encuentros entre las mujeres de los distintos territorios para que en el intercambio de experiencias no solo se consoliden las relaciones, sino que se visibilice el programa generando mayor impacto en la comunicación e incidencia. • Mujeres formadoras: dado que el programa ha dejado capacidades instaladas en las mujeres y organizaciones se recomienda vincularlas en procesos de replicas a nivel territorial reconociendo económicamente su labor generando mayor apropiación en las comunidades e impacto a mediano y largo plazo.

individual y colectivo, sino también influir en las políticas y prácticas a nivel nacional.	• Incidencia Internacional: Dado el éxito de las giras de incidencia en 2021 y 2022, se recomienda seguir aprovechando oportunidades para la incidencia internacional, lo que puede contribuir a aumentar la visibilidad y el apoyo al Programa.
---	---

APRENDIZAJES:

La construcción de redes y el apoyo mutuo entre las beneficiarias han sido esenciales. Estas redes han brindado esperanza y han contribuido al proceso de empoderamiento. La lección aquí es que el apoyo mutuo y la formación de redes pueden ser poderosas herramientas para el cambio. Aumentar el tiempo de intercambio fortalecerá las redes de apoyo y el acompañamiento entre las mujeres.

El empoderamiento de las mujeres ha llevado a la necesidad de crear oportunidades económicas. La lección es que el empoderamiento económico de las mujeres puede ser una ventaja importante para su desarrollo a largo plazo.

Como resultado del Programa y los procesos territoriales, las mujeres cuentan con aprendizajes, saberes y herramientas que les permite convertirse en agentes multiplicadores en los territorios garantizando la sostenibilidad y apropiación de los saberes compartidos.

SOBRE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Eficiencia: En términos generales, se considera que el Programa ha sido eficiente en el uso de recursos financieros, temporales y humanos, habiendo gestionado correctamente los mismos y no existiendo desviaciones sustanciales entre lo planificado y lo ejecutado. • Transformación de recursos: La suficiencia de los recursos fue posible gracias a la complementariedad del Programa con otras acciones e iniciativas implementadas por las entidades implementadoras y socias individual o conjuntamente. De hecho, algunas aportaron recursos propios no asignados al Programa, para mejorar la ejecución y el desempeño, especialmente en lo relativo a los recursos humanos. • Coordinación: El programa demostró una capacidad efectiva de coordinación y articulación entre las organizaciones y entre estas y otras partes interesadas. Sin embargo, tanto el análisis documental de los reportes de seguimiento, como el de la información cualitativa, permiten identificar	• Medición de la eficiencia: Para una valoración más precisa de la eficiencia en el uso de los recursos, se recomienda llevar un registro financiero por actividad/resultado/objetivo, así como un registro cuantitativo al cumplimiento de las metas. Este sistema permite aplicar una serie de indicadores que de forma más concreta arrojan información sobre el uso eficiente de los recursos y permite la toma de decisiones informada en cualquier momento del horizonte de ejecución. • Gestión de recursos: Aunque el programa evidencia una alta capacidad de gestión para el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la iniciativa, se recomienda ampliar el personal, tanto en territorio, como en área administrativa, pues las zonas de alcance son bastante extensas y las necesidades de un manejo, control, seguimiento y difusión único para el Programa, podría proporcionar un mayor nivel de eficiencia e impacto del mismo. • A pesar de la suficiencia económica, una propuesta recurrente en el levantamiento de datos fue la necesidad de diversificar las fuentes

áreas de mejora, especialmente en términos de comunicación interna, cumplimiento de plazos y difusión externa como iniciativa individual, que deben ser abordadas para optimizar la pertinencia y efectividad del Programa.	de financiamiento, más allá de la cooperación para el desarrollo. Se recomienda en este sentido la cooperación técnica con otros países o contextos que estén transitando por procesos de Paz. Por ejemplo, existen importantes movimientos de mujeres lideresas dentro del proceso de Paz guatemalteco. • En relación a la complementariedad de acciones, durante los talleres en todos los territorios se manifestó la existencia de debilidades en el apoyo a la comunidad, por estar el Programa excesivamente centrado en la implementación concreta de sus actividades. Por ello, se recomienda acompañar las acciones principales de otras que reforzarían su factibilidad y eficacia, tales como ayudas para la gestión de las responsabilidades intrafamiliares para poder participar en el Programa. • Logística: Dado que se identificaron algunas complicaciones logísticas en los territorios, es importante garantizar que los materiales y apoyos lleguen de manera adecuada a todas las beneficiarias, incluso en áreas de difícil acceso. Esto podría implicar explorar opciones alternativas de entrega para evitar problemas de organización y provisión, y asegurar que todas las mujeres reciban los recursos necesarios.
--	---

APRENDIZAJES:

Entender el Programa, no como una intervención concreta, sino como un proceso participativo de las diferentes organizaciones, permite volcar recursos y capacidades más allá del Programa, optimizando los mismos hacia los objetivos de desarrollo comunes.

Dentro del proceso de evaluación interno se identificó la necesidad de elaborar un plan de gestión del conocimiento con enfoque de fortalecimiento de capacidades, que incluyese una estrategia de comunicación a las actoras en sus diferentes niveles, donde se comparta, analice activamente y se valide la información del Programa. Se trata de una iniciativa ya incluida en la planificación de la segunda fase.

SOBRE EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Participación: El programa ha tenido un impacto significativo al lograr una amplia participación de diversas organizaciones, incluyendo mujeres líderes y defensoras de	• Participación: Se recomienda establecer un sistema de evaluación continua de las metodologías empleadas en el programa, para obtener retroalimentación constante de las

derechos, lo que refleja un compromiso genuino con la participación de la titularidad de derechos. La participación activa desde el inicio del programa ha sido crucial para empoderar a las mujeres y fortalecer su influencia en la toma de decisiones. Sin embargo, persisten desafíos en la coordinación entre organizaciones, lo que puede dificultar la participación efectiva de algunas mujeres. • Sostenibilidad: se ha logrado una exitosa integración de las iniciativas en las instituciones locales y en la agenda de las mujeres, lo que demuestra la capacidad del programa para establecerse de manera sostenible en las instituciones y comunidades de mayor incidencia. Se ha fortalecido significativamente la capacidad instalada de las mujeres en áreas clave como la incidencia política, la protección y la gestión emocional. • Armonización: el programa ha demostrado esfuerzos significativos en la coordinación y colaboración con diversas organizaciones e instituciones públicas a nivel local, nacional e internacional. Estos esfuerzos han permitido una mayor adaptabilidad a los contextos cambiantes y la promoción de agendas relevantes. A pesar de algunos logros notables, persisten desafíos, como la insuficiente coordinación con organizaciones sociales locales en ciertas regiones y la falta de articulación con ONG locales que podrían enriquecer el programa. La Alianza 5 Claves ha logrado avances en la lucha contra la violencia sexual en el conflicto armado, pero es esencial brindar un acompañamiento continuo a las mujeres beneficiarias y mantener el compromiso de las instituciones con la alianza. • Apropiación: La colaboración con instituciones locales ha sido fundamental en el Programa, permitiendo procesos de incidencia más impactantes y una participación directa en la misión del Programa. Esta cooperación se ha traducido en activación de rutas de protección, apoyo logístico para actividades y mayor gestión en el ejercicio de la ciudadanía de los beneficiarios. Además, se ha observado un crecimiento en el liderazgo local, la autonomía y la voluntad territorial en las instituciones locales, fortaleciendo iniciativas propias y generando propuestas para el desarrollo local. Sin embargo, se ha señalado que en algunos territorios, la participación de instituciones locales puede ser influenciada	beneficiarias y estar dispuestos a ajustar las estrategias según sea necesario. Esto asegurará que todas las participantes se mantengan comprometidas y comprendan plenamente los procesos, reduciendo la desconexión y la sensación de recibir demasiada información. • Sostenibilidad: se recomienda la exploración de estrategias que permitan a las organizaciones locales mantenerse más allá de la ayuda externa, incluyendo el desarrollo de capacidades propias y la generación de ingresos sostenibles como se establece en la Fase II. La evaluación continua y la adaptación de las metodologías son fundamentales, con la retroalimentación constante de los participantes como guía para realizar ajustes pertinentes. Es muy importante vincular a las mujeres que ya han sido partícipes del proceso y que cuentan con herramientas y conocimientos para que repliquen la información en los territorios, esto genera, como se mencionó anteriormente, apropiación y sostenibilidad. Además, se recomienda ampliar los procesos de acompañamiento y capacitación que han funcionado en unos territorios hacia otros donde también están las socias implementadoras, pues esta gestión del conocimiento permite una mayor sostenibilidad a nivel agregado. • Armonización: Se debe priorizar y reforzar los esfuerzos de coordinación y colaboración, especialmente a nivel local, con organizaciones sociales y ONG locales en regiones donde se ha identificado una limitada coordinación. Esto implicaría establecer mecanismos de comunicación más efectivos y estrategias para involucrar a las autoridades locales de manera más activa y comprometida. De igual manera, se recomienda realizar jornadas de coordinación e intercambios de experiencias permanente entre las organizaciones social del programa. • Apropiación: se recomienda continuar fomentando la colaboración con instituciones locales, promoviendo un mayor involucramiento en la misión del Programa y en la implementación de acciones estratégicas, abordar el problema de la participación limitada de las instituciones locales en el Programa debido a actividades de proselitismo político, y estableciendo estrategias para involucrar a estas instituciones de manera más constante y efectiva, independientemente de los cambios de mandato.
--	---

por proselitismo político, lo que afecta la sostenibilidad de las acciones.	
APRENDIZAJES:	
La integración exitosa de iniciativas en instituciones locales y en la agenda de las mujeres demuestra la capacidad del programa para establecerse de manera sostenible. La capacitación en áreas clave y la adaptación continua son esenciales, al igual que la promoción de la replicación de conocimientos por parte de las mujeres involucradas. La coordinación entre organizaciones y la participación de instituciones locales pueden verse afectadas por desafíos como la falta de coordinación en ciertas regiones y actividades de proselitismo político. Para abordar estos desafíos, es crucial priorizar y reforzar la coordinación a nivel local y establecer mecanismos de comunicación efectivos. Además, se debe promover una participación constante de las instituciones locales y desarrollar estrategias que permitan su involucramiento independientemente de los cambios de mandato político.	

SOBRE LA INCORPORACIÓN DE EJES TRANSVERSALES	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Dada la naturaleza de la intervención, los ejes transversales de Derechos Humanos, género, sostenibilidad ambiental y gobernanza democrática se han incorporado en las diferentes etapas del Programa de manera efectiva. • Esta incorporación de enfoques se hizo de manera cruzada, al menos para los enfoques de género, Derechos Humanos y gobernanza democrática, proponiendo una implementación y coordinación entre participantes bajo la lógica del EBDH, que establece el trabajo bajo unas relaciones de poder horizontales y sin discriminación. • Los datos cualitativos, derivados de entrevistas y dinámicas grupales, indican que estos enfoques han sido plenamente asimilados y aplicados durante la ejecución del programa, destacando la sensibilidad generalizada de las entidades implementadoras y socias hacia estos valores. • El Programa incorporó enfoques diferenciales, como el de género, étnico y de diversidad sexual, de manera cuidadosa y considerando las particularidades de las poblaciones atendidas, lo que refleja un compromiso con la inclusión y la equidad.	Las recomendaciones bajo este criterio están orientadas a la propuesta de nuevos elementos de exploración en algunos ejes: • Empoderamiento económico: se identifica una necesidad urgente de abordar el acceso a los sistemas financieros y el manejo de recursos económicos para continuar fortaleciendo el empoderamiento de estas mujeres; esto se puede aplicar en la Fase II al igual que programas de acuerdo a la ley de emprendimientos sociales y a los programas que actualmente propone el Ministerio del Trabajo para la asociatividad y economía solidaria. • Trabajo en masculinidades no tóxicas: Se sugiere que se podría mejorar la incorporación del enfoque de género al abordar las masculinidades no tóxicas, promoviendo una comprensión más amplia y equitativa de las identidades de género. • Continuidad en la sensibilización: A pesar de los esfuerzos de sensibilización de género, es importante mantener y fortalecer estas iniciativas para lograr un cambio cultural sostenible en la comunidad y las organizaciones. • Mayor enfoque en la sostenibilidad ambiental: Aunque se ha comenzado a abordar la

- La visión integral y holística del Programa ha permitido impactos no esperados en la población beneficiaria, fruto de diferentes actividades que no necesariamente estaban bajo el mismo resultado. Se destaca como ejemplo mencionado en los talleres el empoderamiento de las beneficiarias dentro de sus hogares. - Empoderamiento económico: el Programa ha fortalecido la conciencia de las mujeres sobre sus necesidades y derechos, lo que ha llevado a un mayor empoderamiento y toma de decisiones en sus familias. El indicador de empoderamiento ha reflejado resultados positivos en varias dimensiones, como liderazgo e independencia económica.	sostenibilidad ambiental, sería beneficioso desarrollar estrategias más específicas y acciones concretas para abordar los desafíos ambientales en la región, teniendo en cuenta la interconexión entre género, derechos humanos y sostenibilidad. A pesar de los esfuerzos, se identificó que, en las zonas rurales, la falta de acceso a la tecnología y la conectividad siguen siendo un problema significativo. Esto podría requerir estrategias adicionales para abordar esta brecha digital.
APRENDIZAJES:	
La coexistencia de varios ejes transversales suele provocar que alguno se vea debilitado. En el caso del proyecto, la interrelación de los ejes de género, derechos humanos y gobernanza democrática resultaron en una menor visibilidad del enfoque de sostenibilidad medioambiental, que aunque incluido en diversas acciones, no caló del mismo modo en las participantes. A pesar de no ser el enfoque central, la protección medioambiental ha emergido como una consideración significativa debido a la vulnerabilidad medioambiental de los territorios.	

SOBRE LA ALINEACIÓN	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
- El Programa ha tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de las entidades públicas locales, nacionales e internacionales, estando especialmente alineada en principios y acciones con el Plan de Desarrollo Nacional, los Acuerdos de Paz de 2016, el Fondo Europeo para la Paz y el Plan Director de la Cooperación Valenciana vigente. - Se ha trabajado en coordinación con las entidades públicas locales y nacionales para abordar temas de interés mutuo, especialmente con el SVJNRN y sus diferentes mecanismos. - Fortalecimiento capacidades instituciones locales: Se dio un proceso de fortalecimiento institucional importante a través de espacios de formación y sensibilización a las entidades respecto a la importancia de la representatividad de las lideresas en los territorios y sus necesidades diferenciadas a través de la	- La alineación con las estrategias y los programas de desarrollo de las entidades públicas locales y nacionales es fundamental para el desarrollo, gestión, impacto y sostenibilidad de la iniciativa, por lo que resulta necesario no sólo mantener y consolidar las alineaciones ya trazadas, sino generar la capacidad de adaptación frente a los cambios estratégicos de cada gobierno. - Relacionamiento a Nivel Municipal y Departamental en todos los objetivos del Programa: Se identifica la necesidad de mejorar el relacionamiento y la colaboración con las alcaldías y la gobernación a nivel municipal y departamental. Esto incluye continuar garantizando una asignación presupuestaria adecuada y un seguimiento continuo, así como la sensibilización y

intervención con medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales, además de las actividades propias de la intervención como las activaciones de las rutas de protección y la gestión de planes de desarrollo con enfoque de género. • Existe una percepción generalizada de transparencia entre las entidades ejecutoras, el donante y las socias locales desde el inicio del Programa. La entidad donante, la Generalitat Valenciana, es un socio estratégico para ambas entidades implementadoras y existe una relación de trabajo conjunta y positiva previa al Programa. • Esta experiencia previa, combinada con intereses y objetivos comunes, se traslada al nivel de organizaciones implementadoras. Todas las entidades que participan en la ejecución han tenido y mantienen colaboraciones entre ellas, en el marco de proyectos e iniciativas bilaterales o en red. Eso ha permitido una sintonía y transparencia en la comunicación que sin duda ha repercutido en el correcto desempeño del Programa.	capacitación conjunta con las autoridades locales. • Continuidad de Colaboración: Es importante asegurar la continuidad de la colaboración con organizaciones locales y nacionales, y fortalecer las relaciones con otras organizaciones que puedan brindar apoyo y recursos a largo plazo. También se podría explorar la posibilidad de ampliar la colaboración a nivel local a través de un mapeo a profundidad de otras organizaciones o instituciones que persigan los mismos intereses o que puedan complementarse en ciertos puntos del Programa como a través de las acciones de formación con centros educativos formales (para fortalecimiento de capacidades duras y/o blancas) o de integración socioeconómica con agencias de gobierno o de cooperación internacional.
APRENDIZAJES:	
La ubicación geográfica de algunas comunidades, que están distantes de la capital del departamento, puede ser un obstáculo para la participación y el acceso a servicios clave. Es un componente que se debe considerar con atención, pues supone una inversión importante en recursos y tiempo. La percepción de transparencia a lo largo de la ejecución Programa, desde la relación del donante y las entidades ejecutoras con las instituciones y las socias locales en los diversos procesos de alineación, rendición de cuentas, de comunicación interna, así como frente a las beneficiarias y terceros relacionados, es fundamental para el éxito de la intervención, pues al trabajarse de la mano con procesos que requieren una gestión continua con la institucionalidad y de generación de confianza tan profunda entre las beneficiarias, la imagen organizacional resulta un factor clave que no se debe descuidar.	

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO.

Introducción:

Se presenta a continuación el informe de la evaluación final del programa *“Mujeres construyendo en Paz: Una alianza para la protección, participación política y acceso a la verdad y la justicia en Colombia”* (en adelante “Programa”), implementado por las organizaciones MPDL y ATELIER en asociación con las organizaciones colombianas Corporación Humanas, Sisma Mujer y la Red Nacional de Mujeres en Colombia, y financiado por la Generalitat Valenciana a través de su convocatoria de subvenciones para la ejecución de proyectos de Cooperación Internacional al Desarrollo de 2019.

Este informe, ha sido realizado siguiendo la metodología propuesta y acordada en el informe de inicio, incluido como anexo 9 del presente documento.

El informe ha sido confeccionado por el equipo de evaluación conformado por las empresas consultoras Artival Research & Corporación DESH Consultores y presentado ante el Comité de Evaluación para su discusión y aprobación.

Contexto y antecedentes:

La intervención del Programa se desarrolla principalmente en Colombia, un país con particularidades sociales, étnicas, culturales, políticas y económicas desde donde surgen múltiples necesidades de intervención.

En el año 2016 se realizó la firma de los Acuerdos de Paz entre el gobierno nacional y las FARC-EP; sin embargo, y a pesar de los acuerdos, se consolidaron estructuras de disidencias de las extintas FARC-EP y se mantuvieron otros grupos armados ilegales como el ELN, paramilitarismo y bandas criminales asociadas al narcotráfico. Después de la firma de los acuerdos, se mantuvieron problemáticas estructurales, así como la ausencia del estado en territorios, lo que propició el aumento de agresiones contra defensores/as de DDHH en el país. Acorde con datos de la Fundación Paz y Reconciliación, desde la firma de los Acuerdos en el 2016 hasta marzo de 2023 se registraron 1.040 asesinatos a líderes y líderes sociales.

Entre los movimientos sociales y políticos que surgieron en torno a los Acuerdos de Paz, las organizaciones feministas, de género y de mujeres desempeñaron (y siguen desempeñando) un papel crucial, al poner de relieve la importancia de abordar las dimensiones de género en el conflicto y la afectación desproporcionada sobre los cuerpos de las mujeres y proyectos de vida, como se estableció en el Auto 092 del 2008 en el cual se identifican diez hechos victimizantes que las afectan de manera diferencial a las mujeres y entre los cuales la Violencia Sexual prima como arma de guerra. Estas organizaciones trabajaron incansablemente para garantizar que las voces y las perspectivas de las mujeres fueran incluidas en las negociaciones y las conversaciones de paz, abogando por la igualdad de género y la justicia para las víctimas de todos los tipos de violencias contra las mujeres. Muchas continúan haciendo parte de la Instancia Especial de Mujeres de la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación del Acuerdo Final. Su esfuerzo no solo resultó en la incorporación de disposiciones específicas relacionadas con la participación política de las mujeres, la prevención de la violencia de género y la reparación a las víctimas, sino que inciden efectivamente en acciones como el Plan Nacional 1325 y la apertura del Macro caso 11 de la JEP sobre la Violencia Sexual contra las mujeres en el Conflicto Armado Interno. Su influencia e incidencia es fundamental para lograr un proceso de paz más inclusivo y equitativo en Colombia.

GPAZ¹ (Género en Paz) es un grupo de organizaciones (entre las que participan las socias del Programa) que ha velado porque se incluya y se dé cumplimiento al enfoque de género en los Acuerdos de Paz, participando tanto en la aportación de elementos para las negociaciones en la Habana hasta hacer seguimiento y recomendaciones para su implementación, aportando elementos clave en cada uno de los puntos de dicho acuerdo con el fin de hacer visibles los efectos desproporcionados que ha tenido el conflicto armado en las mujeres. Como resultado del ejercicio de seguimiento e incidencia a la implementación, GPAZ ha publicado cuatro informes con un balance nacional y uno territorial. En este contexto, GPAZ identificó 122 medidas de género y ha hecho seguimiento a 109, debido a que las demás fueron cumplidas en la fase de cese al fuego bilateral y definitivo y la dejación de armas.

De acuerdo con estos informes, cerca del 77% de las medidas aprobadas cumplieron el enfoque de género, pero al analizar la implementación la cifra se encuentra alrededor del 20%. Esta discrepancia entre la formulación de políticas y su implementación efectiva puede deberse a varios factores. En primer lugar, la inclusión de un enfoque de género en las normas puede ser una medida política que responde a las expectativas de la comunidad internacional y la sociedad civil, pero la voluntad real de llevar a cabo cambios significativos en la igualdad de género puede ser limitada. Además, los obstáculos en la implementación pueden incluir la falta de recursos, resistencia cultural o estructural, y la falta de voluntad política para abordar de manera efectiva las cuestiones de género.

Las brechas de género persisten atravesadas por variables como etnia o condición rural, y también en lo político. Según los datos del DANE y ONU Mujeres², a pesar de los avances y mejoras en algunas variables (aumento de 4 puntos porcentuales respecto a 2020 de la mujeres en ocupación laboral), los datos siguen siendo preocupantes en muchas otras. Por ejemplo, en el ámbito rural hubo un aumento del 35,9% en 2020 al 51,8% en 2022 de las mujeres sin ingresos propios; también es en entornos rurales donde las mujeres y niñas tienen mayor riesgo de ser víctimas de trata con fines de esclavitud y explotación sexuales, pues es donde operan los agentes armados ilegales. Esta brecha de género también afecta lo político por lo que, en elecciones locales durante el año 2019, fueron elegidas 132 mujeres entre 1.109 alcaldías, pero hay 9 departamentos donde no gobiernan alcaldesas. También en 2019 solo 2 mujeres obtuvieron el cargo de gobernadoras: Valle del Cauca y Atlántico.

Dentro de este contexto, organizaciones que ya venían trabajando en el país por y para los derechos de las mujeres, se unieron para poner en marcha el Programa objeto de la presente evaluación.

Descripción del Programa:

El objetivo de desarrollo del Programa *“Mujeres construyendo en Paz: Una alianza para la protección, participación política y acceso a la verdad y la justicia en Colombia”* tiene como objeto 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, desde un enfoque de DDHH y equidad de género.

Para ello, el programa estableció cuatro líneas de actuación a través de cada uno de sus objetivos específicos y los delimitó como sus principales ejes estratégicos.

Para su cumplimiento, el programa se organizó mediante una serie de resultados esperados por cada eje, de la siguiente forma:

¹ Las organizaciones que conforman GPAZ son: Colombia Diversa, Comisión Colombiana de Juristas, Corporación Humanas, Corporación Sisma Mujer, Dejusticia, Red Nacional de Mujeres y Women's Link Worldwide. Fuente: <https://generoy paz.co/>

² “Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia”, Segunda edición, 2022. ONU Mujeres, DANE, CPEM.

- **Objetivo específico 1 (OE1):** Favorecer la protección de las defensoras de DDHH para que puedan ejercer su labor con garantías de seguridad.
 - OE1.Resultado 1: Incorporación de mecanismos de protección y autoprotección de las defensoras y sus organizaciones para hacer frente a los riesgos derivados de su labor.
 - OE1.Resultado 2: Promoción de la implementación de la política pública del Estado colombiano de prevención, protección y garantías de no repetición referida a las mujeres lideresas y defensoras de DDHH.
 - OE1.Resultado 3: Fomento del diálogo político y el trabajo en red de las defensoras de DDHH y sus organizaciones.

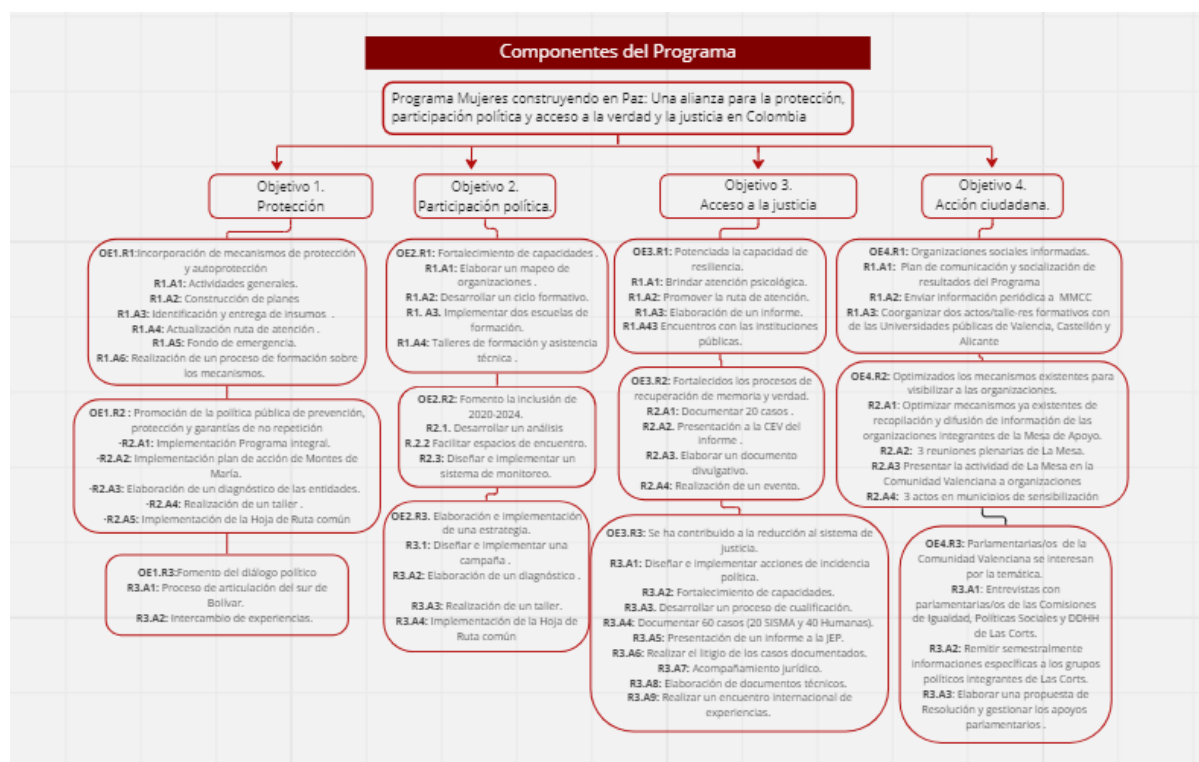
- **Objetivo específico 2 (OE2):** Impulsar la participación política de las mujeres en escenarios de construcción de paz territorial
 - OE2.Resultado 1: Fortalecimiento de las capacidades de las mujeres y sus organizaciones para la cualificación de su participación en los espacios locales de decisión.
 - OE2.Resultado 2: Fomento la inclusión de propuestas con enfoque de género en los planes locales y departamentales de desarrollo 2020-2024.
 - OE2.Resultado 3: Elaboración e implementación de una estrategia de incidencia política nacional e internacional y rendición de cuentas con enfoque de género alineada con los Acuerdos de Paz.

- **Objetivo Específico 3 (OE3):** Promover el acceso de las mujeres víctimas de violencia sexual al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No repetición-SIVJNR.
 - OE3.Resultado 1: Potenciada la capacidad de resiliencia de las mujeres víctimas de violencia sexual.
 - OE3.Resultado 2: Fortalecidos los procesos de recuperación de memoria y verdad priorizando las voces y las experiencias de las mujeres de las zonas priorizadas.
 - OE3.Resultado 3: Se ha contribuido a la reducción de la impunidad mejorando el acceso de las mujeres víctimas de violencia sexual al sistema de justicia.

- **Objetivo Específico 4 (OE4):** 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.
 - OE4.Resultado 1: 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
 - OE4.Resultado 2: Optimizados los mecanismos existentes para visibilizar las demandas, logros, propuestas y desafíos de las organizaciones de mujeres en la construcción de la paz en Colombia a través de la plataforma internacional Mesa de Apoyo para la defensa de los DDHH de las mujeres y la Paz en Colombia
 - OE4.Resultado 3: 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.

Es bajo este marco estratégico y programático que se organizaron los planes de trabajo del Programa y los elementos operativos con las organizaciones socias en cada uno de los territorios. La siguiente ilustración permite ver de forma más esquemática el diseño del Programa:

Gráfico 1. Componentes del Programa Mujeres Construyendo en Paz



El Programa se completa con acciones multinivel que articulan lo local, lo departamental, lo nacional y el apoyo internacional para respaldar que las acciones 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 impacta tres amplias zonas geográficas que involucran varios municipios, estas a su vez son zonas representativas en cuanto al conflicto armado en el país: Montes de María; Litoral Pacífico; y Magdalena Medio. Además, involucra a la capital del país, Bogotá en acciones de incidencia y visibilidad, así como en el contexto internacional con la Comunidad Valenciana en estrategia de incidencia en las instituciones europeas.

OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN.

Objetivos y alcance de la evaluación:

La evaluación final del Programa está orientada al aprendizaje para afrontar el proceso de mejora para la ejecución de la segunda fase, que ya ha sido aprobada por la Generalitat de Valencia en su convocatoria del 2022. Esta evaluación está centrada en obtener conclusiones y recomendaciones sobre (1) la

formulación e identificación del programa, (2) la metodología de trabajo utilizada, (3) los resultados alcanzados (alcance e impacto), (4) la sostenibilidad de las acciones, (5) la participación de los agentes implicados en todas las fases del Programa y (6) la incorporación de las prioridades horizontales.

De manera concreta, la evaluación ha dado prioridad a alcanzar los siguientes objetivos que, a su vez, incorporan un enfoque diferencial de género y etnia:

- Evaluar la **pertinencia** del Programa, analizando si responde a las necesidades observadas en su formulación y en el momento de la evaluación y en qué medida el Programa se ha adaptado a la evolución del contexto.
- Evaluar el **alcance** de resultados y de objetivos a través del logro de indicadores, tomando como referencia la Matriz de Marco Lógico y haciendo énfasis especial en la evaluación de la calidad de los procesos.
- Evaluar el **impacto** generado por la intervención, teniendo en cuenta los posibles efectos, deseados y no deseados, provocados hasta la fecha,
- Evaluar la **capacidad de gestión** de las entidades agrupadas y asociadas en relación con la eficiencia, eficacia y calidad de la intervención.
- Evaluar el grado de **fortalecimiento institucional** a las organizaciones beneficiarias de la acción.
- Evaluar la **incorporación de los ejes transversales**.
- Evaluar la **alineación** del Programa con los planes estratégicos de la Generalitat Valenciana y los objetivos del Plan Director vigente.

En definitiva, se ha pretendido evaluar los procesos para la obtención de los objetivos y resultados, identificar las principales dificultades y limitaciones, las lecciones aprendidas, las buenas prácticas y las recomendaciones que se espera se integren en los procesos de planificación e implementación de la segunda fase.

Respecto al alcance, la evaluación ha cubierto todo el horizonte de la intervención, dando cobertura a sus distintos aspectos desde las siguientes dimensiones:

- **Dimensión estratégica:** Considerando el conjunto de los componentes del programa, tanto a nivel de sus objetivos, resultados y actividades, como también desde sus enfoques, en concreto: enfoque de género, enfoque de etnia y enfoque comunitario.
- **Dimensión geográfica:** Considerando las acciones llevadas a cabo en los veinticuatro municipios colombianos de los departamentos de Sucre, Bolívar, Cauca y Nariño donde se implementa el Programa, además de las acciones de incidencia nacional ejecutadas desde Bogotá y las de sensibilización realizadas en el territorio de la Comunidad Valenciana en España.
- **Dimensión temporal:** Considerando el horizonte temporal de la ejecución del Programa, los cuales fueron desde el 1 de marzo de 2020 hasta el 3 de abril de 2023.

Usuaris de la evaluació:

Se entiende por usuarias de la evaluación aquellas personas o instituciones que pueden hacer uso de la evaluación y que, paralelamente, son informantes clave durante la fase de recolección de información de ésta, al haber formado parte o tener implicaciones con los proyectos ejecutados.

Para este ejercicio, las principales usuarias y usos propuestos se indican de manera resumida a continuación:

Tabla 1. Principales usuarias y usos de la evaluación

Tipo de usuaria	Designación	Uso de la evaluación
PRIMARIA	- Mujeres defensoras de DDHH (titularidad de derechos). - Mujeres lideresas políticas. - Mujeres víctimas de violencia.	- Fortalecimiento de capacidades. - Aprendizaje/desarrollo
	- MPDL - ATELIER - Entidades socias implementadoras	- Fortalecimiento de capacidades. Mejorar la implementación y gestión de recursos. - Rendición de cuentas y aprendizaje
	Generalitat Valenciana	
	Municipios, gobiernos departamentales y central (titularidad de obligaciones)	
SECUNDARIA	Familias de la titularidad de derechos	- Fortalecimiento de capacidades. - Aprendizaje/desarrollo
	- Socios globales, otras organizaciones y/o entidades que trabajan en el sector (titularidad de responsabilidades). - Medios de comunicación.	Aprendizaje organizacional / desarrollo
	Sociedad civil en general (titularidad de responsabilidades).	Rendición de cuentas y sensibilización

En el anexo 3 se puede consultar un listado completo de las actoras clave identificadas durante la fase preparatoria del análisis de evaluabilidad y consultadas durante su realización.

ENFOQUE EVALUATIVO Y METODOLOGÍA.

Enfoque evaluativo

Siguiendo lo establecido por los TdR, se realizó una **evaluación externa cuasiexperimental orientada al uso, de diseño sumativo y formativo** (orientada al aprendizaje y la rendición de cuentas) desde una perspectiva sistémica. La propuesta metodológica se orientó a la obtención de evidencias para comprobar y valorar los resultados obtenidos y el grado de alcance de los resultados y objetivos (formulados y no formulados). Para ello, se realizó una evaluación completa de toda la intervención (estructura, procesos y resultados) y su contexto, permitiendo una mayor comprensión de la misma, ayudando a establecer el foco de análisis y, en última instancia, no sólo conocer los resultados alcanzados, sino también cómo y por qué esos logros se consiguieron o no, incluyendo lecciones aprendidas y buenas prácticas, y permitiendo abordar con garantías propuestas de mejora de las estrategias de intervención altamente sensibles a retos contextuales.

Así, se incluyó en el proceso de evaluación un componente intrínseco de **fortalecimiento de capacidades** tanto del equipo de MPDL y ATELIER, como principal titular de responsabilidades, lo que permitirá una mejor apropiación por parte del equipo del proceso evaluativo, de manera que puedan aprovechar los recursos de este en la segunda fase del Programa; pero también de las titularidades de derechos y

obligaciones, para que puedan cumplir con los derechos de la primera. Para ello, y continuando con los requisitos de la convocatoria, la evaluación tuvo un **componente participativo**.

Como enfoques transversales, la evaluación se ha realizado desde un **enfoque de género** desde la **perspectiva de la interseccionalidad**. Para ello, se ha transversalizado este enfoque a través de preguntas específicas en cada uno de los criterios de evaluación.

Criterios y preguntas de evaluación:

La evaluación ha estado guiada por siete criterios con trece subcriterios bajo los cuales se abordó el total de las preguntas de evaluación. La definición y agrupación temática de los criterios de evaluación responde a lo solicitado en los TdR como objetivos específicos de la evaluación y se adecuan a los principios evaluativos de la Generalitat Valenciana. Estos fueron organizados en una matriz de evaluación siguiendo la lógica de la siguiente tabla:

Tabla 2. Lógica de los criterios de evaluación

CRITERIO	SUBCRITERIO	ELEMENTO DE ANÁLISIS DEL EML
Pertinencia	Pertinencia	Objetivos general y específicos
	Coherencia	Lógica vertical simple
Alcance de resultados y objetivos	Eficacia	Lógica vertical compleja
	Cobertura	Objetivos general y específicos
Orientación al impacto	Impacto	Objetivos general y específicos
Capacidad de gestión	Eficiencia	Recursos, insumos, productos y factores externos
Fortalecimiento institucional	Participación	Transversal
	Sostenibilidad	Lógica vertical compleja
	Armonización	Recursos, insumos, productos
	Apropiación	Transversal
Ejes transversales	Género	Transversal
	Sostenibilidad	Transversal
Alineación	Alineación	Objetivos general y específicos

Con el objetivo de realizar una evaluación sensible al género y de trabajar en el marco de principios que ofrece la Generalitat Valenciana para la integración del enfoque de género basado en Derechos Humanos en la Cooperación Valenciana al Desarrollo, se han transversalizado aspectos evaluativos que indagan las desigualdades de género directamente desde preguntas de evaluación, así como desde algunos criterios de enjuiciamiento.

Todo este proceso queda resumido en la matriz de evaluación, un documento que recoge toda la información clave del diseño de la evaluación, incluyendo tanto el trabajo vertical (definición de preguntas de evaluación y criterios de enjuiciamiento) como el trabajo horizontal (establecimiento de indicadores, técnicas de recogida de información y fuentes de información). La matriz de evaluación utilizada se puede consultar en el anexo 2.

Metodología de evaluación:

Para la realización de la evaluación se optó por una metodología de **triangulación de datos** a partir de un **enfoque mixto**, para el que se recopiló información de **fuentes primarias y secundarias**, utilizando técnicas tanto **cuantitativas como cualitativas**. La utilización de las diferentes técnicas de recolección de datos y su triangulación permitieron superar las limitaciones que cada fuente tiene de manera individual. En concreto:

- Se ha dado mayor peso a las fuentes de carácter cualitativo ya que este enfoque es más apropiado a la hora de establecer la relación de las distintas titularidades en la implementación de los procesos, y en última instancia, permite responder con mayor claridad a la pregunta de cómo se generan los resultados.
- Se realizó una transformación de los datos cualitativos y cuantitativos, categorizándolos y sistematizándolos en elementos/criterios comunes que permitían su comparación y contrastación.
- De acuerdo con la premisa de calidad de la evaluación, la información se trianguló utilizando datos de al menos dos fuentes de información para verificar y justificar el hallazgo.

Se han empleado **metodologías de participación activa** de todas las participantes en el Programa, adaptándose las herramientas de recogida de información a los distintos grupos de informantes para asegurar que se recoge información fiable y relevante. Así, además de poder obtener datos sobre el Programa, se consigue también captar la percepción y la apreciación de las participantes, a la vez que se enfoca el proceso evaluativo hacia su apropiación.

Por ello, se aseguraron la inclusión de los **enfoques de género, enfoque basado en derechos y respeto a la diversidad cultural y la interseccionalidad**. Mediante este triple enfoque se reconocen las particularidades de cada mujer para su realización como titularidad de derechos, así como las colectivas para la construcción de la titularidad de responsabilidades y se logra un principio de igualdad efectivo. En cualquier caso, se procuró que esa participación no supusiera una sobrecarga ni saturación, sobre todo para la titularidad de derechos en los territorios colombianos.

Las **técnicas de recolección de información** utilizadas se han obtenido directamente del ajuste de las preguntas y criterios de evaluación con las fuentes de información propuestas para participar en la evaluación. En concreto, se utilizaron las siguientes técnicas, por considerarse las más adecuadas para satisfacer las necesidades informativas y participativas:

1. **Revisión documental** de la documentación obtenida en el marco del diseño, la implementación, el seguimiento y la evaluación del Programa por MPDL, ATELIER y las entidades socias; así como documentación proporcionada por las informantes a lo largo del trabajo de campo. Además, a lo largo de la evaluación se realizó un análisis documental de información y datos sobre el contexto y sector donde se implementa el Programa, pero más allá del mismo. En el anexo 6 se puede consultar el listado de documentos revisados.
2. **Entrevistas semiestructuradas**: que resulta en una técnica crucial en la evaluación, pues permite la triangulación de información, opiniones y posturas de las distintas informantes, organizadas en función de las tres titularidades propuestas por el Enfoque de Derechos. Se realizaron 38 entrevistas semiestructuradas, tanto individuales como grupales, logrando una cobertura de 63 personas entrevistadas.

Tabla 3. Resumen de la participación a través de entrevistas

TERRITORIO	TOTAL ENTREVISTAS	TOTAL PERSONAS ENTREVISTADAS
Sur de Bolívar	6	13
Sucre	2	11
Montes de María	4	4
Nariño	4	4
Cauca	3	13
Bogotá	13	13
Valencia	6	6

3. **Grupos focales:** Esta técnica permitió focalizarse más en la percepciones del proceso, que en los aspectos técnicos propios de la implementación de un Programa de cooperación. Se desarrollaron cuatro talleres con las beneficiarias del Programa en los territorios colombianos, uno final en Bogotá y otro en Valencia, con una participación total de 61 participantes, distribuidas como se observa a continuación:

Tabla 4. Resumen de la participación a través de los talleres

TERRITORIO	ORGANIZACIÓN	PERSONAS PARTICIPANTES
Magdalena Medio: Sur de Bolívar	MPDL	14
Montes de María: San Juan Nepomuceno	Corporación Humanas	13
Montes de María: Carmen de Bolívar	MPDL	8
Pacífico: Tumaco	SISMA	9
Bogotá	Red Nacional de Mujeres SISMA Red Humanas MPDL Atelier	13
Valencia	Atelier	4

4. **Encuesta online y en papel:** Para fortalecer la captura de información de la población beneficiaria y lograr un mayor alcance en la participación de este colectivo, se realizó un levantamiento de información a través de cuestionarios que fueron contestados por 33 personas en formato papel y por 72 de forma online. Cabe mencionar que, al momento de diseñar los cuestionarios, el equipo evaluador fue adjudicatario de la asistencia técnica para la elaboración de la línea de base de la segunda fase del Programa. Esto supuso una modificación de los contenidos de los cuestionarios para poder aprovechar su información en ambas asistencias técnicas. Destaca que, aunque sólo se registró una respuesta para el Departamento del Cauca, por Región abarcadas por el Programa (Magdalena Medio, Montes de María y Litoral Pacífico) contaron con un nivel de registro suficiente para poder

capturar información relevante de cada una de las zonas, así como de los diferentes perfiles de mujeres participantes.

Tabla 5 Resumen de la participación a través de las encuestas

TERRITORIO	TOTAL
Magdalena Medio: Sur de Bolívar	20
Montes de María: Bolívar y Sucre	36 + 34
Litoral Pacífico (Cauca y Nariño)	1 + 14
TOTAL	105

5. **Observación directa:** Se planificaron actividades de observación durante las visitas de campo a los territorios colombiano y ciudad de Valencia, sin intervenir ni alterar la realidad a evaluar.

En los anexos 4 a 6 se puede revisar una matriz con las técnicas utilizadas para cada grupo de informantes, así como el guion de las entrevistas y cuestionarios.

Normas y estándares:

La evaluación se ajusta a las normas y estándares pertinentes de MPDL en su Código de Conducta y del UNEG.

Se trata de una evaluación final realizada por un equipo profesional independiente. El equipo evaluador ha afrontado la evaluación con integridad y de forma honesta, siendo justo y equilibrado en sus resultados. El equipo consultor declaró previamente al trabajo no tener ningún conflicto de intereses, ya que no ha participado directa o indirectamente en ninguna de las intervenciones examinadas, ni tienen relación personal con los gestores y/o consultores de MPDL ni ATELIER que participan en ellas.

La confidencialidad ha sido un requisito indispensable. Los datos recogidos y cualquier información resultante no se vinculan a ninguna persona en particular y han sido codificados. Se ha hecho saber a las participantes que su participación es voluntaria. Se ha respetado la disconformidad o la falta de voluntad de participar y se ha hecho saber a todas las personas participantes que pueden revocar su consentimiento en cualquier momento de la evaluación sin consecuencias negativas.

Limitantes de la evaluación:

Durante el proceso de evaluación, el equipo consultor encontró dos limitaciones, ambas relacionadas e identificadas previamente durante la fase de inicio.

La primera de ellas la constituyó la participación desigual por perfiles. Durante el levantamiento de datos en los municipios colombianos hubo perfiles de informantes tanto beneficiarias como de las entidades territoriales que participaron menos o que querían centrar el diálogo en otros aspectos diferentes a los incluidos en los protocolos de entrevistas. Siendo algo habitual en los procesos evaluativos, durante la

sistematización y el análisis de los datos se ha tenido en cuenta este sesgo y/o posible falta de información, para que no invalide los hallazgos.

Aunque se logró obtener información valiosa a través de la encuesta en línea, la respuesta al instrumento sufrió retrasos en su programación inicial. Dicho retraso permitió aprovechar la recopilación de datos para un nuevo producto contratado: la creación de la línea de base para la segunda fase, la cual fue encomendada al mismo equipo que llevó a cabo la evaluación. En general, se tomó la decisión de utilizar esta fuente de información con la debida precaución estadística para la evaluación final.

HALLAZGOS, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APRENDIZAJES.

Se presentan a continuación y en un mismo apartado, los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y aprendizajes resultantes del proceso evaluativo, con el fin de proporcionar una visión más clara y accionable de los resultados de la evaluación. De esta manera se establece una referencia cruzada y se ofrece una mayor continuidad en la narrativa del informe, orientada a la acción para, en última instancia, facilitar la toma de decisiones y la toma de medidas concretas.

La información se dividirá en siete epígrafes correspondientes con los siete criterios utilizados para la evaluación. Al final de cada epígrafe y a continuación de los hallazgos, se presenta una tabla con las conclusiones, recomendaciones y aprendizajes.

La valoración general del Programa es altamente positiva, evidenciándose que se trata de una propuesta muy pertinente y alineada, con una solidez en el diseño que ha sabido aprovechar para su óptima implementación las capacidades instaladas, sobre todo en las entidades implementadoras.

Para optimizar el proceso más amplio donde se enmarca el Programa (dentro de las acciones propias de cada organización en el mismo contexto y sector) y para lograr un mayor impacto y eficiencia de la segunda fase del Programa (ya aprobada y en fase de inicio) se proponen a una serie de recomendaciones orientadas, no tanto a la mejora, sino a ampliar el alcance del conjunto de acciones del proceso.

Hallazgos relativos a la pertinencia:

En esta sección se analiza en qué medida los objetivos del Programa responden a las necesidades observadas en su formulación y en el momento de la evaluación, en qué medida los objetivos son coherentes con el contexto colombiano y con la lógica de su diseño y en qué medida el Programa se ha adaptado a la evolución del contexto, incluida la adaptabilidad a la pandemia por COVID-19, al recrudecimiento de la violencia interna y a los movimientos sociales.

Preguntas relativas a la pertinencia:

- **P1. ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?**
- **P2. ¿Han cambiado las prioridades de los beneficiarios desde la definición de la intervención? ¿Se ha adaptado la intervención a dichos cambios?**
- **P3. ¿La alternativa escogida es la apropiada?**

Las evidencias obtenidas a través del levantamiento de datos cualitativos durante el proceso evaluativo mostraron que la intervención respondió a las prioridades y necesidades de la población beneficiaria. En este sentido, el Programa recibió una valoración positiva respecto a su pertinencia en un 85% de los comentarios proporcionados a través de las entrevistas realizadas, destacando su capacidad para responder a las prioridades y necesidades de la población beneficiaria. Igualmente, a través de las sesiones directas con las mujeres beneficiarias en los territorios visitados, pudo confirmarse esta percepción, pues fue unánime el acuerdo respecto a que el Programa respondió a muchas de sus necesidades, especialmente en lo que respecta a empoderamiento, participación y apoyo para emprender el camino al acceso a la justicia por sus casos de violencia sexual (los resultados de los diversos

talleres pueden evidenciarse en acápite análisis territorial)³. Esto sugiere que el Programa ha sido efectivo en alinear sus actividades con las necesidades cambiantes de la comunidad.

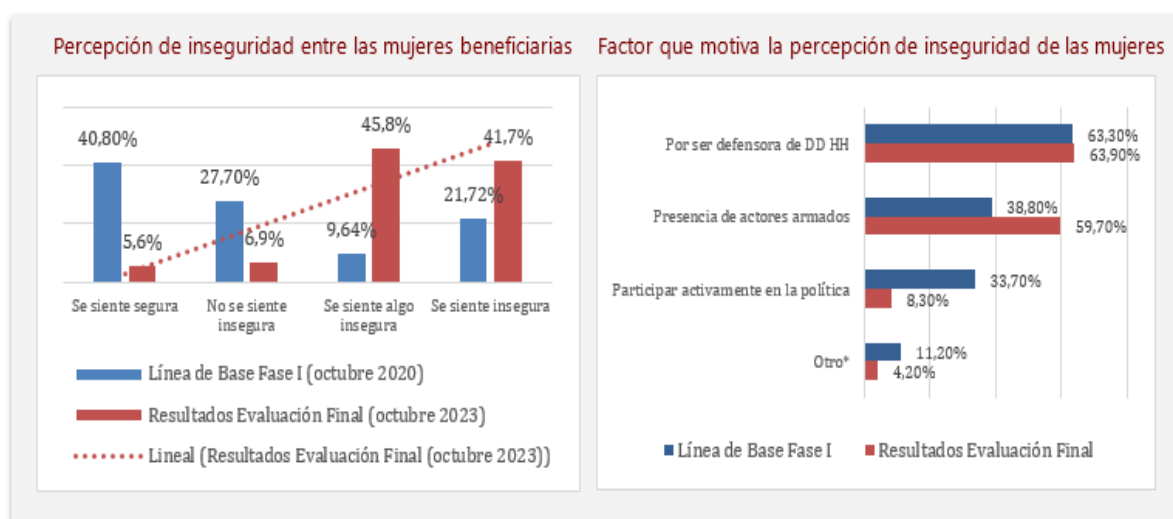
También, dentro de más del 70% de las personas entrevistadas se resalta la importancia de su enfoque en el empoderamiento de las mujeres, la promoción de sus derechos y el fortalecimiento de liderazgos en comunidades afectadas por el conflicto y la violencia de género. La adaptación del Programa para incluir a la población LGTBIQ+ también fue punto positivo importante que fue resaltado por los colectivos beneficiarios dentro de las sesiones en los territorios. Esto demuestra sensibilidad a las diversas necesidades de género y la voluntad de abordar la violencia de género en todas sus formas.

En cuanto al cambio en las prioridades de las beneficiarias desde la definición de la intervención, en los espacios de desarrollo de los talleres en los territorios visitados, las beneficiarias resaltaron que después de la pandemia y las repercusiones que este fenómeno dejó en las economías de sus comunidades, sus necesidades en torno al acceso a medios de vida, así como a oportunidades socioeconómicas incrementaron, pero sus necesidades primarias en torno a su seguridad, acceso a la justicia y representatividad continúan más vigentes que antes por factores externos al programa como la agudización del conflicto armado en los territorios.

“Considero que el proyecto ha sido altamente pertinente y ha tenido un impacto significativo en mi capacidad para participar en escenarios importantes, como los consejos comunitarios”.

Mujer beneficiaria. Pacífico, Setiembre 2023.

Gráfico 2. Cambios en las necesidades en torno a la seguridad de las mujeres beneficiarias



Este último resultado pudo confirmarse también a través de los cambios en las percepciones de seguridad de las beneficiarias frente a las percepciones registradas al inicio del Programa, las cuales, y como puede observarse en el gráfico 1, registran aumentos en sus necesidades en torno a su seguridad. Llama la atención que su percepción de inseguridad por ser lideresas se mantiene (en niveles elevados), pero que el mayor incremento a sus necesidades de seguridad estaría ligado con el recrudecimiento del conflicto armado interno y la presencia de actores armados en los territorios.

³ Por tratarse de un instrumento de recolección de información de naturaleza cualitativa y de captura de percepciones, los resultados de este instrumento, así como de las percepciones por observación directa, permitieron, de forma atributiva, fortalecer la triangulación de la información.

También es importante resaltar la reducción que se percibió en sus necesidades de seguridad por su participación política, la cual coincide con las acciones del programa y los fortalecimientos en este sentido, pues su percepción de inseguridad por ejercer sus liderazgos políticos se redujo respecto a la reportada al inicio del Programa.

Asimismo, se evidenció que el Programa demostró capacidad para adaptarse a cambios en el contexto, como la pandemia de COVID-19, al Paro Nacional y recientemente a la agudización del Conflicto Armado en los territorios. De acuerdo con las entrevistas realizadas, se implementaron ajustes metodológicos para continuar con las actividades programadas a pesar de las limitaciones, lo que evidenció flexibilidad y capacidad de respuesta.

El único cambio contextual sufrido durante la implementación del proyecto que afectó directamente a las actividades dentro del cuarto objetivo específico (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) fueron los provocados por la pandemia de COVID-19. Sin embargo, puesto que la misma sucedió en un momento muy inicial del Programa (primer trimestre de implementación), la adaptación a las nuevas circunstancias fue casi inmediata y no afectó notablemente, según el equipo responsable de su implementación.

Asimismo, con base en la información recolectada en las entrevistas y los talleres, el Programa fue elogiado por su capacidad para adaptarse a los cambios del contexto y responder a las prioridades y necesidades de las beneficiarias dentro de un proceso de permanente adaptación, rescatando algunos eventos como la continuidad de las jornadas de formación para las lideresas a través de plataformas virtuales, así como las sesiones de acompañamiento para las mujeres víctimas de violencia sexual y las adaptaciones metodológicas que esto implicó (como la formación de las mujeres beneficiarias en el uso de instrumentos y plataformas tecnológicas, la gestión para la consecución de dispositivos y la resolución a problemas de conectividad en los territorios de implementación).

El análisis documental permitió evidenciar también la correspondencia del Programa, ya que el mismo se basó en diagnósticos y líneas de tiempo que ayudaron a identificar y abordar las necesidades urgentes y específicas de cada territorio, lo que sugiere una alineación con los contextos locales y evidencia una respuesta situada a las problemáticas específicas de cada área de intervención.

En este proceso, en marzo de 2019 las entidades implementadoras y socias se reunieron en Valencia para realizar un informe de diagnóstico que sistematizaba toda la información obtenida en los territorios colombianos a través del análisis documental y de procesos participativos de consulta. El objetivo de dicho documento, según consta era el de *“identificar las principales causas y necesidades de apoyo de las mujeres colombianas, con énfasis en las víctimas de violencia en el marco del conflicto ubicadas en zonas rurales del país, para participar y posicionar sus demandas en los escenarios de participación política, así como obtener reparación integral y acceso a la justicia, en un contexto de post-Acuerdos de Paz”*. El informe permitió desarrollar una caracterización completa y proponer un modelo lógico de intervención acorde con los hallazgos obtenidos donde, además, se incluyó una valoración de las diferentes alternativas posibles.

Por todo ello, se constata que la alternativa escogida fue la óptima y apropiada para abordar la problemática identificada específicamente en estos colectivos.

Preguntas relativas a la coherencia:

- **P4. ¿Se adecuan los objetivos, resultados y actividades de las acciones que se desarrollan en terreno con los problemas identificados y el contexto específico de la zona de intervención?**
- **P5. ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados, actividades e indicadores de la intervención?**
- **P6. ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?**

El argumento utilizado en el apartado relativo a la pertinencia, permite responder positivamente a la pregunta 4. Efectivamente, tanto el documento de diagnóstico, como los resultados de las entrevistas demuestran que la lógica de la intervención (objetivos, resultados y actividades) es coherente con los problemas identificados y el contexto específico de la zona de intervención.

El gráfico 1, presentado en el apartado introductorio del informe, representa la lógica de la intervención del Programa. Se trata de una reconstrucción realizada a partir del análisis documental que ha permitido al equipo evaluador su validación durante el trabajo de campo. De nuevo los argumentos expuestos anteriormente permiten validar la adecuación de la lógica vertical simple del Programa.

El Programa aborda, desde un enfoque de género y perspectiva feminista, los objetivos específicos que desarrollan los siguientes elementos: 1. la participación política de las mujeres, 2. la protección de las defensoras de DDHH y 3. la identificación y acompañamiento las mujeres víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto armado. Esta lógica se refuerza con el objetivo 4 de EpD y acciones transversales de incidencia política en el ámbito internacional (comunidad Valenciana y Europa).

Respecto a la lógica vertical compleja, es decir, desde la incorporación de los riesgos y/o factores externos en el diseño de la matriz del marco lógico, con el análisis documental realizado se demuestra que sí se identificaron riesgos durante el proceso de diagnóstico y que los mismos fueron incluidos en el diseño definitivo. Los factores externos incluidos fueron comunes para todos los objetivos del Programa: la inestabilidad política y el posible apoyo de las tres titularidades hacia el Programa, la seguridad y factores climáticos.

Para el inicio del Programa se realizó un instrumento de recolección de información para el levantamiento de la Línea de Base que fue elaborada de manera mixta y coordinada por una entidad consultora externa (Enlaza: asesores en sostenibilidad) en octubre de 2020. Con dicho instrumento, además de elaborar la línea de base, se realizó una revisión del diseño y un diagnóstico de la situación en el cual se identificaron los mismos riesgos que en el diagnóstico interno preliminar y relacionados con cada uno de los objetivos del Programa. Dichos riesgos están sobre todo relacionados con la inestabilidad e inseguridad causada por el conflicto armado interno. El formulario del Programa incluye un análisis exhaustivo de los riesgos y/o factores externos, y hace propuestas concretas de mitigación, que sin embargo no están desarrolladas y explicitadas. Cabe decir que no es una información exigida por la entidad donante en el formulario de solicitud.

En todo caso, dentro del marco del Programa se construyeron diferentes planes de seguridad adaptados por zonas, por tipo de riesgo y por titularidad de derechos, planes que fueron tenidos en cuenta para las acciones encaminadas a la protección y autoprotección, así como a la dotación de equipos de seguridad con organizaciones de titularidad de derechos. Se debe destacar también, que las propias organizaciones en los territorios cuentan con Planes de Seguridad Organizacionales y, además, en el anexo de formulación del Programa incluyen un análisis bastante exhaustivo de los riesgos y/o factores externos, generando propuestas concretas de mitigación.

En relación a la lógica horizontal del marco lógico (la validez y adecuación de los IOV y sus fuentes de verificación), el diseño no varía a lo largo de la fase identificación del Programa ni durante su implementación. Todos los objetivos y resultados tienen al menos un IOV asignado. Estos indicadores son de dos tipos: (i) IOV cualitativos que centran el análisis en percepciones principalmente de las beneficiarias y participantes en el cumplimiento del Programa, y (ii) IOV autorreferenciales, que centran su análisis en el cumplimiento de los niveles anteriores de la lógica vertical en donde se sitúan. Los IOV son por tanto todos de resultados o componentes, no incluyéndose variables que permitan también constatar el desempeño hasta llegar a las metas o el impacto que pueda tener la intervención. Aunque ésta dinámica de medición ha permitido al equipo implementador la toma de decisiones y correcciones a lo largo del programa, el equipo consultor considera que esta dinámica puede ser mejorada para optimizar la utilidad de los IOV y centrar el análisis en el momento temporal y nivel de la intervención correspondiente.

Respecto a su formulación siguiendo los criterios SMART (específicos, medibles, accesibles, relevantes y acotados temporalmente), el ejercicio de la línea de base permitió corroborar que los IOV sí que cumplen todos estos criterios. Cabe mencionar, no obstante, que la línea de base no incluyó un análisis, ni una elaboración para el objetivo 4 de educación para el desarrollo, ejecutado en la Comunidad Valenciana, que están contruidos bajo la misma lógica que en el resto de objetivos y resultados.

Por último, se constata que las fuentes de verificación en los niveles de resultados, aunque accesibles y útiles para la comprobación de los IOV, son en su mayoría autorreferenciales, lo que debilita su validez al no poder contrastarse con fuentes independientes no susceptibles de sesgo.

SOBRE LA PERTINENCIA	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Pertinencia: El Programa demuestra ser altamente pertinente en relación con las necesidades y prioridades de la población beneficiaria. Esto se debe a que su diseño se basó en la experiencia de las entidades socias e implementadoras, así como en ejercicios de diagnóstico realizados en momentos clave, lo que permitió adaptarse a las transformaciones en las necesidades de los beneficiarios. • Contribución a la justicia para la construcción de paz: la identificación y acompañamiento a las mujeres víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto, respondió a las necesidades de esa población en particular tanto en el acompañamiento psicosocial como en las asesorías jurídicas. • Adaptación: El Programa ha demostrado ser eficaz al adaptarse a cambios en el contexto, como la pandemia de COVID-19, el recrudecimiento de la situación de seguridad en los territorios de intervención y el Paro Nacional. Esta adaptación fue esencial para mantener la relevancia del Programa y validar la pertinencia de la alternativa de operación seleccionada. • Marco Lógico: El marco lógico del Programa muestra una sólida lógica vertical. Cada objetivo específico aborda los problemas identificados durante la fase de identificación, y existe una complementariedad entre resultados y actividades. Esta solidez se refuerza con las	• Capacidades Económicas: Aunque en la Fase I del programa esta dimensión no estaba contemplada, se menciona la existencia y surgimiento de redes productivas entre mujeres; sin embargo, se reconoce la necesidad de un mayor apoyo para fortalecer las autonomías económicas a través de iniciativas productivas y recursos económicos, como se proyecta en la fase II, para esto es fundamental articular con las acciones que se piensan realizar en la Plan Nacional 1325 en este aspecto, al igual que la Estrategia de fortalecimiento a organizaciones y proyectos productivos de mujeres en ruralidad que actualmente promueve la CPEM y que orientará el Viceministerio de la Mujer. • Capacidades Culturales: se recomienda involucrar a las juventudes en el programa y fortalecer los talentos culturales, lo que podría promover la preservación y promoción de la cultura local, y lograr además el objetivo de prevenir su vinculación con grupos armados. • Capacidades de Infraestructura: Aunque se menciona la existencia de algunas instalaciones para reuniones y acciones de los procesos organizativos de las mujeres, a través de gestiones adelantadas con los municipios y otros espacios propios, se destaca la necesidad de un mayor fortalecimiento de espacios para víctimas, personas desplazadas y espacios seguros

aportaciones del OE4 y la estrategia transversal de comunicación y de incidencia internacional. • Indicadores de Resultados: Aunque los indicadores de resultados (IOV) cumplen con los criterios SMART, se podría mejorar la lógica vertical que permita adaptar la comprobación a los aspectos relevantes de cada nivel.	para las mujeres, lo que contribuiría a una mejor atención y apoyo a estas poblaciones. Para esto es fundamental articular esfuerzos con el Gobierno Nacional en programas como las Casas de la Dignidad de la Mujer (CDM) cuyo objetivo atiende directamente a estas necesidades; actualmente está dirigido por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer CPEM y el año próximo por el Viceministerio de la Mujer adscrito al Ministerio de la Igualdad. • IOV: Se deberían formular IOV para los diferentes objetivos específicos, que no solo midieran el logro de los resultados vinculados a cada uno, sino el alcance del cumplimiento de ese objetivo más allá del propio Programa. Es decir, que se centrara en los impactos pretendidos con cada objetivo.
APRENDIZAJES:	
Como lección aprendida positiva se destaca el enfoque territorial que el Programa incorporó en su formulación, gestión, ejecución y evaluación, demostrando ser altamente efectivo y en constante adaptación a los cambios del contexto, tanto por la Pandemia como por la agudización del Conflicto Armado, fortaleciendo las diversas dimensiones para maximizar su impacto en la población beneficiaria. Si bien la virtualización no es un entorno óptimo para la naturaleza del Programa, una vez que se ha incorporado a causa de la pandemia, ya se conocen las posibilidades de dicha herramienta para con la intervención.	

Hallazgos relativos al alcance de resultados y objetivos:

En este segmento se evalúa en qué medida el Programa ha contado con los recursos económicos, humanos, técnicos y temporales suficientes, así como si los resultados obtenidos se han logrado con un uso eficiente de estos a través del logro de indicadores, tomando como referencia la Matriz de Marco Lógico y haciendo especial énfasis en la evaluación de la calidad de los procesos.

Preguntas relativas a la eficacia:

- **P7. ¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?**
- **P8. ¿Se han alcanzado todos los resultados previstos de la intervención?**
- **P9. ¿Se han logrado otros efectos no previstos?**
- **P10. ¿El contexto ha sufrido cambios que hayan influido notablemente en el logro de resultados y objetivos?**

De acuerdo con la valoración aportada por las personas y grupos de informantes, la intervención sí ha alcanzado su objetivo en la medida en que la iniciativa incuestionablemente ha contribuido al favorecimiento de la protección de las defensoras de DDHH para que ejerzan su labor con mayores garantías de seguridad; ha impulsado la participación política de las mujeres en los escenarios de construcción de paz territorial, ha promovido el acceso de las mujeres víctimas de violencia sexual al SIVJNR y se ha incrementado la acción de la ciudadanía y organizaciones valencianas para la promoción de la construcción de paz con enfoque de género en Colombia.

En este sentido, el Programa abordó dos dimensiones diferenciadas: por una parte, el **fortalecimiento de mujeres lideresas defensoras de DDHH y tejedoras de paz territorial**, quienes manifestaron mayor empoderamiento a nivel individual y colectivo, haciendo énfasis en el autocuidado lo que ha llevado a un cambio significativo en la mentalidad de las mujeres beneficiarias. Este enfoque en el autocuidado es esencial para romper con roles tradicionales de cuidadoras y dar prioridad al bienestar personal.

De igual manera, el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de liderazgos dentro de la comunidad; las mujeres beneficiarias han asumido roles activos en la coordinación de la mesa de víctimas y en otras instancias de participación ciudadana. Esto refleja un cambio significativo en la participación y la toma de decisiones de las mujeres en su comunidad encaminadas a la consolidación de la paz y la defensa de los DDHH.

Por otra parte, la segunda dimensión abordó la **identificación y acompañamiento psicosocial y jurídico a mujeres víctimas de violencia sexual** con un claro enfoque de justicia restaurativa abordando así la impunidad en casos lo cual representa un alto compromiso con la seguridad desde el enfoque de derechos, el enfoque de género y la perspectiva feminista. Este proceso de acompañamiento desde el ámbito psicosocial y jurídico fortaleció no solo los procesos individuales de las mujeres, sino las redes de apoyo y procesos organizativos que a su vez impulsaron procesos del orden nacional como el avance en la Apertura del **Macro Caso 11 ante la JEP** liderado en gran medida por la Alianza Cinco Claves, demostrando la incidencia de los procesos territoriales en las decisiones de orden nacional. Esta experiencia es importante para incidir en la construcción del **Plan Nacional 1325** que actualmente adelanta el Gobierno Nacional.

De acuerdo con varias entrevistas realizadas, se superaron algunos indicadores propuestos. Como se mencionó, se resalta la flexibilidad del Programa para adaptarse a las necesidades cambiantes y la

“Como madres víctimas del conflicto armado tuvimos acompañamiento. La orientación nos ayudó a salir, muchas madres teníamos la autoestima baja, las capacitaciones nos ayudaron a afrontar estas problemáticas y a salir del problema”

Mujer beneficiaria. Montes de María, Setiembre 2023

incorporación de enfoques diferenciales como el étnico y de discapacidad. También fue frecuente la percepción colectiva de logro para los objetivos específicos y resultados previstos del Programa, no sólo dentro de los informantes clave de las organizaciones, sino dentro de los actores clave externos como beneficiarios y aliados clave, lo cual es un punto positivo fundamental, pues indica que el Programa estuvo encaminado a cumplir con su propósito principal.

En general, la percepción mostrada por las beneficiarias en los talleres, es muy positiva con relación al cumplimiento de los objetivos específicos del Programa y sus resultados previstos, como se evidencia a continuación:

Para el **primer objetivo**: “Favorecer la protección de las defensoras de DDHH para que puedan ejercer su labor con garantías de seguridad”, se encontraron las siguientes acciones:

- Fortalecimiento de la capacidad de autoprotección de las lideresas para abogar por la defensa de los derechos humanos.
- Apoyo y respaldo a organizaciones de mujeres colectivas feministas.
- Entrega de recursos y asistencia financiera para garantizar la permanencia de las mujeres en el proceso asistiendo a las capacitaciones.
- Activación de una ruta de protección efectiva articulada con otras instituciones.
- Desarrollo de un plan de acción concreto en colaboración con las instituciones pertinentes, enfocadas en garantizar la seguridad
- Se construyeron planes de acción, autoprotección, autocuidado y seguridad para las organizaciones de mujeres.
- Incremento en el acceso a la ruta de atención de las mesas de garantías, asegurando una respuesta efectiva ante situaciones de riesgo.
- Acompañamiento en la implementación de medidas de protección para garantizar la seguridad de las defensoras

*“En el transcurso de nuestro proyecto, hemos logrado llevar a cabo actividades significativas, como audiencias y revisiones exhaustivas de la política pública que impacta directamente en la vida de nuestros conciudadanos”
Mujer beneficiaria. Pacífico, Setiembre 2023*

Se encontraron las siguientes barreras externas al proyecto generadas por condiciones del contexto inherentes al Conflicto Armado Interno:

- Riesgos de seguridad para las líderes y agudización del conflicto armado con la diversificación de los actores al margen de la ley.
- Estigmatización de defensoras y falta de apoyo en los territorios en los cuales realizan sus trabajos.
- Falta de divulgación de la ruta de protección ligado a la poca infraestructura de las instituciones locales.
- Respuesta insuficiente a nivel institucional de los gobiernos municipales y departamentales, incluyendo la UNP.
- Violencia política en épocas electorales.
- Falta de reconocimiento y legitimidad.
- Afectación en movilidad en sus territorios.

Para el **segundo objetivo**: “impulsar la participación política de las mujeres en escenarios de paz territorial”, se tuvieron las siguientes experiencias exitosas:

- Capacitación virtual para fortalecer las habilidades políticas de las mujeres.
- Fomento del aprendizaje tecnológico para facilitar la participación en escenarios políticos virtuales.

- Fortalecimiento de la participación de mujeres en diversas instancias como: la JEP, Mesa de Paz MPDL, Lidera la Vida, Consejo de Paz, Mesa de Víctimas, Consejo de Justicia, Vicepresidencia y CEV.
- Reconstrucción de la memoria histórica para contribuir a la reconciliación.
- Acompañamiento para la participación activa en procesos político-electorales.

Durante los talleres con las beneficiarias se destacaron las siguientes barreras externas al proyecto generadas por condiciones del contexto inherentes al Conflicto Armado Interno:

- Falta de implementación efectiva de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).
- Las interrupciones frecuentes de energía en la zona resultan en desconexiones que afectan la continuidad de las capacitaciones.
- Participación inequitativa de las mujeres en los Consejos de Paz.
- Los eventos relacionados con la paz no están abordando adecuadamente las cuestiones de género.
- Aún existe un desconocimiento generalizado de los conceptos y estructuras relacionadas con la construcción de paz.
- Falta de articulación interinstitucional del orden local, regional y nacional
- Se requiere un esfuerzo sostenido para fortalecer y consolidar los Consejos Territoriales de Paz
- Es crucial brindar apoyo a los jóvenes para prevenir su vinculación a grupos armados y ofrecer alternativas viables.

“... con todo lo que hemos aprendido, ahora somos mujeres defensoras de los derechos humanos y nos hemos empoderado de nuestros derechos. Algo que no sabíamos o si lo sabíamos, lo conocíamos a medias. Hemos sido replicadoras en nuestras organizaciones y en las organizaciones de otras personas”.

Mujer participante. Pacífico, Setiembre 2023.

Para el **tercer objetivo** “Promover el acceso de las mujeres víctimas de violencia sexual al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No repetición-SIVJRNR.”, se encuentran las siguientes experiencias exitosas:

- Se realizó un proyecto denominado "Círculo de Palabras" que ha demostrado ser efectivo para el fortalecimiento de las redes de mujeres víctimas de violencia sexual facilitando, en el intercambio de experiencias, el proceso de afrontamiento de los hechos victimizantes.
- Se realizó una identificación detallada de casos de mujeres víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto con el respectivo acompañamiento en lo psicosocial y lo jurídico.
- Se creó una mesa interinstitucional para el acompañamiento de víctimas de violencia sexual en el contexto del conflicto
- Se logró visibilizar de manera efectiva la impactante afectación que sufren las mujeres de manera diferencial en el marco del conflicto armado.
- Desde las organizaciones pertenecientes a la Alianza Cinco Claves se acompañó a las organizaciones territoriales de mujeres para incidir positivamente en la apertura del Macro caso 11 de la JEP.

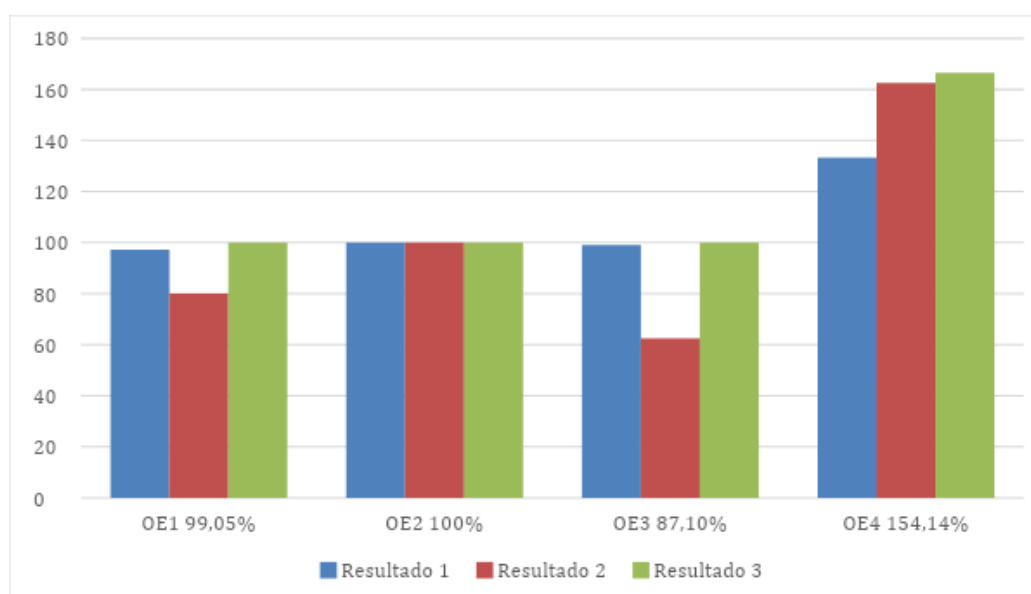
Se encontraron las siguientes barreras externas al proyecto generadas por condiciones del contexto inherentes al Conflicto Armado Interno, siempre según la opinión expresada durante los talleres por las beneficiarias:

- La realización de audiencias sobre violencia sexual en el contexto de Paz Total enfrenta obstáculos propios del avance al interior de la JEP por lo tanto es necesario mantener las acciones de acompañamiento e incidencia
- Las dificultades en materia de orden público dificultaron la realización de declaraciones ante la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad (CEV).
- La elección de lugares apropiados para las reuniones representa un desafío, en términos de seguridad y accesibilidad.
- La inseguridad en los territorios afecta la capacidad de llevar a cabo actividades de construcción de paz.
- Se requiere la búsqueda de mecanismos sostenibles, incluyendo el fortalecimiento de capacidades internas en las organizaciones de mujeres a nivel territorial.
- La explotación en trabajos sexuales de niñas y adolescentes es un problema que necesita ser abordado con urgencia y aunque no es el propósito del Programa si se vincula por la naturaleza de la problemática

Algunas actividades presentaron problemas logísticos por las condiciones propias del trabajo comunitario realizado en la ruralidad y en escenarios de conflicto. Para una mirada territorial del cumplimiento de tres primeros objetivos, en el anexo 7 se presentan las gráficas derivadas del trabajo realizado en cada uno de los territorios colombianos.

Esta información de datos cualitativos contrasta y valida la información obtenida a través del análisis documental. Para este análisis se revisaron los informes semestrales, así como la evaluación interna de medio término y el informe final de cierre; también los documentos de las fuentes de verificación facilitados por las entidades implementadoras. Los mismos, se centran sobre todo en el avance operativo de las actividades y no en la medición de los IOV (aunque es cierto que muchos de los IOV, sobre todo los de los resultados, son autorreferenciales y se centran el cumplimiento de las actividades y componentes propuestos por el Programa).

Gráfico 3. Cumplimiento de actividades al finalizar el Programa



Tal y como se muestra en el gráfico 3, según la información ofrecida en todos los documentos arriba mencionados, el Programa finaliza con un cumplimiento del 110% de sus actividades. Aunque los

objetivos 1 y 3 muestran algunas actividades sin cumplir, en términos generales, si se puede considerar que el Programa alcanza las metas propuestas.

Respecto a las actividades sin una total ejecución, estas corresponden principalmente al segundo resultado del tercer objetivo (OE3 R2), en concreto son las actividades 1 y 4. Respecto a la primera actividad (Documentar 20 casos sobre violencia sexual contra mujeres en el conflicto armado para ser presentados ante la CEV), tras el análisis de la justificación ofrecida, así como de la información obtenida en las entrevistas, se asume que el alcance del 50% de la actividad, corresponde sobre todo a una subestimación de la meta, puesto que se trataba de una actividad de creación propia dentro del Programa que, en términos de factibilidad, necesita más tiempo de implementación. Con respecto a la actividad 4 (Realización de un evento de presentación conjunta de los casos y los principales hallazgos territoriales en la documentación de casos al Sistema), puesto que se trataba de una actividad dependiente de las anteriores, se valoró la pertinencia de la misma en función del desempeño de las tres primeras y se decidió conscientemente sustituirla por otro tipo de evento, más pertinente y factible dentro de los territorios.

El cuarto objetivo es el que muestra un cumplimiento muy por encima de lo previsto, habiendo superado todos sus resultados el 100% y alcanzado un porcentaje en conjunto del 154,14%. La percepción de las entidades implementadoras y socias ha sido muy positiva, pues consideran que sin duda este objetivo cumple con su meta de reforzar y amplificar el resto de objetivos con la divulgación de la información. Se trataba de metas altamente dependientes de la recepción por parte de las entidades participantes (en concreto de las Universidades y las instituciones gubernamentales autonómicas y locales, y las legislativas), por lo que la superación de las metas permite corroborar un apoyo mayor efectivo dentro de las titularidades de obligaciones y de responsabilidades. En este último caso, es importante mencionar que ha habido un cambio de gobierno en la Comunidad Valenciana tras las elecciones autonómicas celebradas a finales de mayo de 2023. El nuevo ejecutivo presenta lineamientos diferentes (y en algunas cuestiones opuestas) a aquel bajo el que se implementó el Programa, cuestión que deberá tenerse en cuenta para la fase II.

Más allá de la revisión de la documentación facilitada, el equipo evaluador no pudo realizar una validación independiente completa del cumplimiento de los IOV, dado que la estructura de seguimiento manejada en los informes semestrales no alcanzaba a capturar la información específica de cada una de las variables necesarias para medir los indicadores cuantitativos de resultados establecidos por el Programa, lo que dificultó calcular con claridad el logro obtenido a nivel productos y resultados para ciertos indicadores de cumplimiento del Programa.

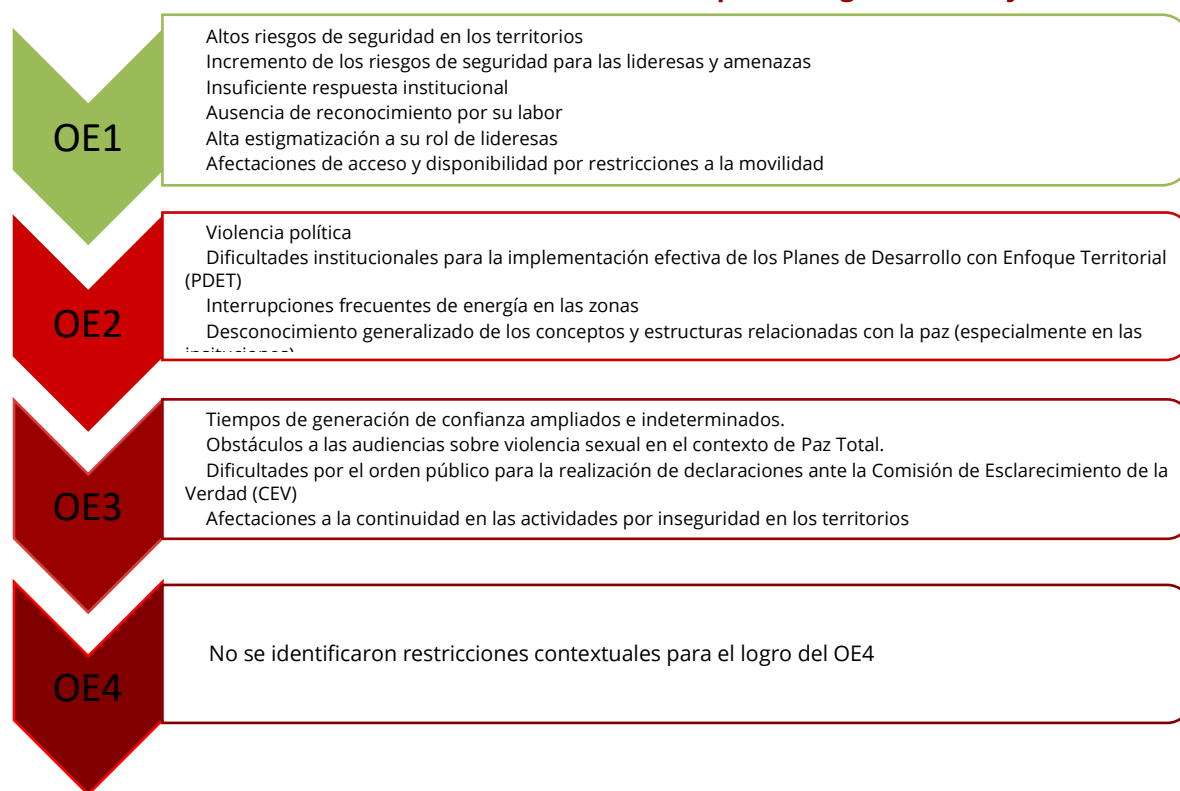
Por otro lado, el logro de los resultados y objetivos estuvo notablemente influido, tanto positivamente como negativamente, por cambios sustanciales en el contexto durante el tiempo de ejecución del Programa. Dentro de los efectos no previstos positivos, puede destacarse el incentivo a la formalidad en las iniciativas económicas locales para poder participar como proveedores de las organizaciones implementadoras y entidades asociadas en cada actividad realizada en los territorios y donde se iban demandando servicios de alimentación, transporte, logística o suministro de implementos en general.

Otro de los efectos no previstos identificados de la intervención fue la generación y fortalecimiento de redes entre las mujeres con fines productivos, pues las plataformas de encuentro no sólo habrían permitido la generación de espacios de protección, sino el conocimiento y apoyo entre ellas de las necesidades y oportunidades de medios de vida de las participantes en los diversos territorios.

En España, un importante efecto positivo no previsto fue la aprobación en junio de 2021 por parte de la Comisión de Asuntos Exteriores del Congreso de los Diputados de una Proposición No de Ley para el apoyo al proceso de Paz en Colombia. La iniciativa, liderada por las entidades implementadoras, no formaba parte del plan de acción del Programa, pero es un ejemplo concreto de la complementariedad del Programa con otras acciones de las organizaciones involucradas y como esto genera efectos que, además de en el impacto, repercuten en la eficiencia, alineación y armonización del Programa.

En el siguiente gráfico se resume, grosso modo, las restricciones contextuales por cada objetivo:

Gráfico 4: Restricciones contextuales para el logro de los objetivos



De manera importante debe destacarse como algo positivo la necesidad de adaptación a plataformas virtuales a causa del aislamiento por la pandemia de COVID-19. Este fenómeno llevó a que la población beneficiaria tuviera que adecuarse rápidamente a los sistemas y plataformas de conexión tecnológica, que finalmente permitió un mayor alcance del programa a colectivos con menor disponibilidad de tiempo y desplazamientos, así como a una mayor disposición en la participación por la facilidad del medio para el acceso a las actividades.

Además, este mecanismo de conexión inmediata también habría permitido continuar con las actividades bajo este escenario no previsto, además de generarse un espacio seguro para que las mujeres beneficiarias pudieran continuar recibiendo la información y consolidando las redes de apoyo generadas por el programa. También destacan algunos hallazgos en torno al acceso tecnológico, pues de otra forma, el acceso a muchas de las beneficiarias habría sido menor de no ser por los procesos adelantados en el marco de las acciones del Programa.

Con respecto a la conectividad se destacan tres puntos positivos:

- **Adaptación a la virtualidad:** El programa demostró una rápida adaptación a las circunstancias impuestas por la pandemia de COVID-19, implementando actividades y reuniones virtuales para mantener la continuidad del proyecto.
- **Entrega de dispositivos y capacitación:** Se tomaron medidas para garantizar que las mujeres participantes tuvieran acceso a la tecnología, incluyendo la entrega de tabletas y teléfonos móviles, así como capacitación sobre cómo utilizar estas herramientas tecnológicas.
- **Flexibilidad y perseverancia:** Tanto las mujeres participantes como el equipo del programa mostraron una notable flexibilidad y perseverancia al superar los desafíos tecnológicos y de conectividad. Se

buscaron soluciones creativas para asegurar la participación activa de todas, incluso en áreas con conectividad limitada.

Sin embargo, algunos aspectos contextuales adicionales a la pandemia también influyeron en el cumplimiento de los resultados y objetivos, ralentizando algunos de los esfuerzos en materia de protección, participación política y accesos a la justicia brindados por el programa. A continuación se presentan las dificultades identificadas en este aspecto:

- **Acceso limitado a la tecnología en áreas rurales:** A pesar de los esfuerzos, se identificó que en las zonas rurales, la falta de acceso a la tecnología y la conectividad siguen siendo un problema significativo. Esto podría requerir estrategias adicionales para abordar esta brecha digital.
- **Necesidad de más formación tecnológica:** Algunas mujeres manifestaron la necesidad de capacitación adicional en el uso de herramientas tecnológicas, lo que sugiere la importancia de ofrecer programas de formación específicos para fortalecer sus habilidades digitales.
- **Desafíos de la conectividad:** Los cortes de energía y los problemas constantes de señal en el territorio dificultaron la realización de actividades virtuales. La falta de conectividad sigue siendo un desafío que puede requerir la colaboración con proveedores de servicios de internet o soluciones tecnológicas alternativas.
- **Seguridad ligada a los dispositivos móviles:** De acuerdo con algunos testimonios en los territorios captados por el equipo evaluador, en ciertas ocasiones estos factores se habrían materializado para las mujeres beneficiarias a través de restricciones, limitaciones y/o control al acceso a sus dispositivos de comunicación por parte de los grupos al margen de la ley, para tomar contactos no autorizados por ellos (entre estos, para ser contactadas por la iniciativa o para participar en las actividades).

Preguntas relativas a la cobertura:

- **P11. ¿Las actuaciones desarrolladas han alcanzado a los colectivos destinatarios identificados durante el diseño de la intervención?**
- **P12. ¿Se ha realizado una selección de mujeres y organizaciones beneficiarias coherente con los objetivos del Programa?**
- **P13. ¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?**

Durante la etapa inicial del Programa, se identificó como colectivo destinatario directo a 3.665 personas, entre ellas Defensores-as DDHH/Líderes-as (991), Integrantes de OSC participando en procesos de fortalecimiento de capacidades (590), víctimas de violencia sexual (190), tomadores de decisiones y entidades públicas colombianas (93), integrantes de OSC formados en documentación y acompañamiento a casos de violencia sexual (90), activistas y comunicadores sociales de ámbito internacional (1310) y tomadores de decisiones y entidades públicas del ámbito internacional (401); así como una población meta indirecta de 1.182.528 personas (tomando como factor de expansión una estimación de impacto de cinco (5) personas por familia, veinte (20) por organización, mujeres, colectivos femeninos en los municipios de intervención y la potencial población de opinión pública colombiana y valenciana).

En este sentido, y en cuanto a las características de la cobertura de la población beneficiaria, pudo identificarse que el Programa abarcó los perfiles de los colectivos destinatarios identificados durante el diseño de la intervención, pero no fue posible realizar una validación de la magnitud poblacional exacta alcanzada por dos principales razones: la primera, por la materialización de algunas limitaciones como la dificultad de las beneficiarias para movilizarse hacia las zonas de realización de los encuentros, las dificultades en el acceso a redes de comunicación eficientes, así como la limitada disponibilidad por las obligaciones propias de sus roles como mujeres, como lideresas y como trabajadoras y, en muchos de los

casos, como cabezas de familia (13% de las mujeres encuestadas informaron ser divorciadas o estar separadas, además de un 29% de ellas viviendo en unión marital, lo que da cuenta de su potencial carga doméstica activa). La segunda, porque el cálculo del colectivo destinatario indirecto se basa en un criterio de amplificación y diseminación, sobre todo en los componentes de EpD e incidencia internacional que, en cualquier caso, no pueden ser comprobados de manera objetiva, al tratarse de grupos muy generales cuyo cómputo real no es objetivamente calculable.

No obstante, dentro de cada uno de los informes de seguimiento y soportes disponibles de las actividades realizadas, pudo evidenciarse que se llegó a los colectivos identificados a través de diferentes actuaciones tales como capacitaciones a Defensoras de DDHH/Líderesas, formación para OSC, acciones de incidencia con instituciones tomadoras de decisiones y entidades públicas, acompañamiento a mujeres víctimas de violencia sexual, entre otras, así como con acciones de difusión e incidencia a los colectivos internacionales.

“...resaltamos la importancia de proporcionar apoyo integral a estas mujeres, no solo para sanar las heridas visibles, sino también para ayudarlas a reconciliarse con ellas mismas y brindarles el respaldo necesario para abordar las cuestiones complejas que puedan surgir en el camino hacia la recuperación.

Entrevistada Montes de María, Setiembre 2023.

Respecto a la selección de mujeres y organizaciones beneficiarias, se evidenció coherencia con los objetivos del Programa, tanto con el objetivo general, como con cada uno de los objetivos específicos. Específicamente, para las actuaciones en torno al favorecimiento de la protección de las defensoras de DDHH y al impulso de la participación política de las mujeres en escenarios de construcción de paz territorial, el programa seleccionó a mujeres defensoras de DDHH y lideresas, tanto de forma particular, como a aquellas integradas en asociaciones y organizaciones de la sociedad civil de los municipios de Santa Rosa del Sur y San Pablo (Sur de Bolívar), María la Baja y San Juan Nepomuceno (Norte de Bolívar), Tumaco (Nariño), Corozal (Sucre) y Popayán (Cauca).

Para las actuaciones del Programa en torno al acceso de las mujeres víctimas de violencia sexual al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, el programa seleccionó a mujeres víctimas de violencia sexual de estos mismos territorios. Asimismo, cada una de las zonas de donde se realizó la selección de mujeres beneficiarias hace parte de los territorios emblemáticos por el conflicto: Pacífico, Montes de María y Magdalena Medio. La selección de organizaciones beneficiarias en torno al incremento de la acción de la ciudadanía, de las organizaciones sociales y de las instituciones públicas valencianas también guarda una lógica cualitativa respecto al objetivo correspondiente (OE4). Se han identificado como población meta a activistas y comunicadores sociales de ámbito internacional, y tomadores de decisiones y entidades públicas europeas, concentradas sobre todo en la Comunidad Valenciana.

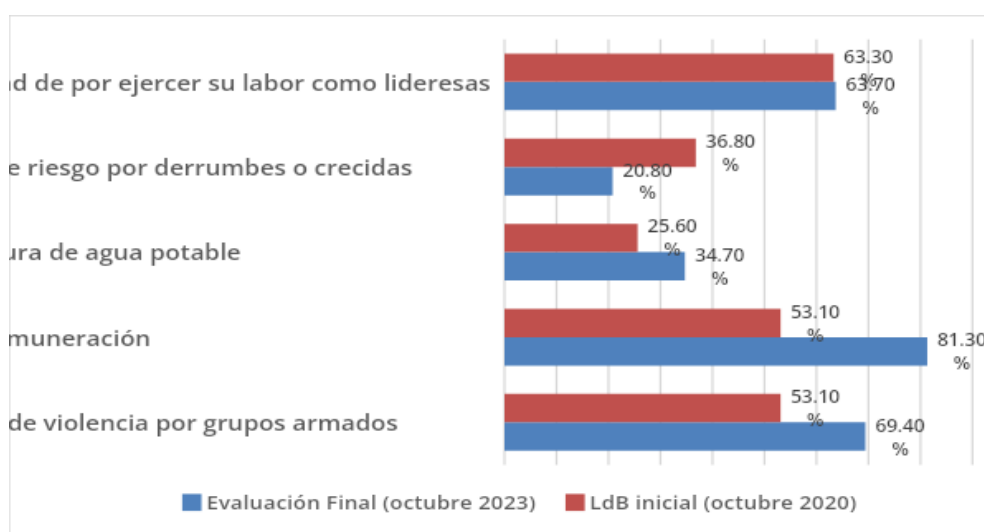
Finalmente, se evidenció que el programa benefició a personas altamente vulnerables en cada una de sus líneas de intervención de acción directa (objetivos específicos 1,2 y 3) abarcando una amplia diversidad dentro de los municipios afectados por el conflicto (PDET), y dentro del colectivo de mujeres beneficiarias. Dentro de sus intervenciones, el Programa identificó y trabajó con colectivos altamente vulnerables, no sólo en términos de seguridad (el 63.3% de las lideresas y defensoras beneficiarias sentían que su percepción de inseguridad radicaba en su labor como defensora, lideresa y/o por ejercer su participación política en los territorios), sino vulnerables desde múltiples dimensiones, puesto que las beneficiarias también hacían parte de colectivos socioeconómicamente frágiles.

En este sentido, el Programa en su informe de Línea de Base inicial identificó que, del 32,7% de lideresas y defensoras de DDHH migrantes internas recientes, el 53.1% de ellas eran desplazadas por el conflicto armado interno; 70.4% tenían una potencial autoestima baja, menos del 11% de las lideresas había terminado la universidad y sólo el 53.1% reportaron encontrarse trabajando (de ellas, el 39,9% lo hacía en los trabajos del hogar), donde en más de la mitad de los casos, 53.1%, indicaron no recibir remuneración por económica en sus ocupaciones. Asimismo, gran parte de las mujeres beneficiarias fueron mujeres

rurales con significativas restricciones en el acceso a servicios básicos de energía (cerca del 20% lo obtenían de la madera o el carbón), y agua (25.6% abastecían a sus hogares desde fuentes alternativas a los servicios de acueductos como pozos, agua lluvia, agua embotellada, entre otros); además de vivir en zonas de alto riesgo por amenazas, tanto relacionadas al conflicto armado interno (con eventos de confrontaciones armadas, control territorial de grupos armados, recrudecimiento del conflicto, entre otros) como relacionados a riesgos ambientales (42.3% vive en zonas riesgo por inundación, 13.3% en riesgo por deslizamientos y 16.3% en zonas de riesgo por hundimiento y/o explotación minera); además de las cronificación de sus vulnerabilidades (especialmente económicas) tras el impacto por la pandemia de COVID-19.

Esta diversidad de grupos destinatarios identificados al inicio de la intervención demostró un enfoque inclusivo y la disposición de abordar múltiples dimensiones de vulnerabilidad a lo largo de toda la intervención.

Gráfico 5: Caracterización de factores de vulnerabilidad de las beneficiarias del Programa



En cuanto al estado de inclusión a la finalización del programa (y levantada directamente por la evaluación a través de las encuestas), se verificó que la iniciativa mantuvo la diversidad en sus colectivos, pues incluso la representación de la población afrodescendiente pasó del 25.5% al 42.9% dentro de las beneficiarias, y la cobertura a grupos vulnerables continuó vigente, pues los colectivos con restricciones en el acceso a infraestructura básica incluso fueron mayores, al pasar de un 74.4% de beneficiarias con acceso a agua potable al inicio del Programa, a un 65.3% ahora al finalizar. Algunas de las características de mayor vulnerabilidad capturadas para las mujeres beneficiarias con las que finalizó la intervención y capturadas en el proceso de evaluación, que evidencia que los grupos incluso fueron aún más vulnerables, se pueden observar en el anterior gráfico.

SOBRE EL ALCANCE DE RESULTADOS Y OBJETIVOS	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Participación y Toma de Decisiones: Se ha promovido la participación política de las mujeres en los escenarios de construcción de paz territorial. Las beneficiarias han asumido roles activos	Objetivo específico 1: Se recomienda mantener el monitoreo y acompañamiento a las lideresas en los territorios con los planes de cuidado y autocuidado mejorando la articulación con instituciones

en la coordinación de la mesa de víctimas y otras instancias de participación ciudadana, lo que refleja un cambio significativo en la toma de decisiones y la participación de las mujeres en su comunidad. • Abordaje de Violencia Sexual y Justicia Restaurativa: La intervención ha identificado y proporcionado acompañamiento psicosocial y jurídico a mujeres víctimas de violencia sexual, con un enfoque de justicia restaurativa. Esto ha contribuido a abordar la impunidad en casos de violencia sexual y representa un alto compromiso con la seguridad desde una perspectiva de derechos, de género y feminista. • Incidencia a Nivel Nacional: Los procesos territoriales impulsados por el Programa han tenido un impacto a nivel nacional, como el avance en la Apertura del Macro Caso 11 ante la JEP. Esto demuestra la influencia de los procesos territoriales en las decisiones de orden nacional y su importancia en la construcción del Plan Nacional 1325. • Objetivo específico 1: el programa ha tenido un impacto significativo en el apoyo y respaldo a las organizaciones de mujeres colectivas feministas y en el fortalecimiento de la capacidad de autoprotección de las lideresas para abogar por la defensa de los derechos humanos. Además, se han logrado avances notables en términos de entrega de recursos y asistencia financiera para garantizar la permanencia de las mujeres en el proceso, la activación de una ruta de protección efectiva articulada con otras instituciones, y el desarrollo de un plan de acción concreto enfocado en garantizar la seguridad, dada la agudización del conflicto armado a nivel territorial, existe una preocupación legítima sobre la seguridad de las mujeres beneficiarias e incluso a las organizaciones que hacen parte del programa, especialmente cuando asumen roles de liderazgo y visibilidad.	como la UNP, la instancia especial de la Fiscalía que se está fortaleciendo y el Plan de Emergencia para la protección a líderes y lideresas sociales, personas defensoras de DDHH y firmantes de paz. De igual manera es necesario profundizar el trabajo articulado con las administraciones territoriales para el proceso de legitimidad y desestigmatización de las lideresas en territorio tanto con las personas funcionarias como con las comunidades. • Objetivo específico 2: Se recomienda continuar promoviendo la equidad de género en los Consejos de Paz y articular alternativas viables a los y las jóvenes para prevenir su vinculación a grupos armados, en el escenario del Plan Nacional “Colombia Potencia de Vida” 2022 -2026 es muy importante fortalecer la incidencia en la implementación de los Planes de Desarrollo con Enfoque Territorial particularmente a las estrategias de mujer rural identificadas en la dimensión 6 de la ARN, articular esfuerzos con el Plan Nacional 1325, al igual que con las acciones enfocadas del Ministerio de Agricultura y Viceministerio de la Mujer para la Mujeres Rurales, el programa Casas de la Dignidad de la Mujer y el cumplimiento de las metas del CONPES 4080. • Objetivo específico 3: Se recomienda realizar mantener el seguimiento continuo de los casos presentados ante la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) y la Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) para garantizar una respuesta efectiva y oportuna a las víctimas, particularmente con los retos que supone la apertura del Macro caso 11 y en este mismo sentido profundizar la visibilización e incidencia a nivel internacional. También se recomienda Fortalecer el apoyo y la educación social a Niños, Niñas y Adolescentes en temas de prevención de violencia y trabajo sexual, a través de programas específicos y capacitación. Experiencias de fomento del arte, la cultura y el deporte, como las que se realizan con la población juvenil en el Sur de Bolívar, son exitosas y podrían replicarse en otros
--	---

• Objetivo Específico 2: El programa ha experimentado notables avances a través de diversas iniciativas exitosas: la capacitación virtual para empoderar a las mujeres en asuntos políticos, la promoción del aprendizaje tecnológico para facilitar su participación en contextos virtuales, y el fortalecimiento de su presencia en importantes instancias como la JEP, la Mesa de Paz MPDL, Lidera la Vida, Consejo de Paz, Mesa de Víctimas, Consejo de Justicia, Vicepresidencia y CEV. Además, la reconstrucción de la memoria histórica y el acompañamiento en procesos político-electorales han demostrado ser valiosos para avanzar en este objetivo. • Objetivo Específico 3: El programa fortaleció las redes de víctimas, facilitando el afrontamiento de sus experiencias. Se identificaron detalladamente casos de violencia sexual en el conflicto y se brindó apoyo psicosocial y jurídico para los informes de la JEP. Se logró visibilizar la impactante afectación diferencial de las mujeres en el conflicto y en articulación con otras organizaciones se impulsó la apertura del Macro caso 11 de la JEP, avanzando en verdad, justicia y no repetición en casos de violencia sexual. Estas experiencias demuestran un compromiso sólido en la promoción de los derechos de las mujeres víctimas en un contexto posconflicto. En territorios como el litoral pacífico tanto en el taller como en las entrevistas se evidencia la necesidad de trabajar contra la explotación en trabajos sexuales de niñas y adolescentes., ligadas de manera particular a los grupos armados (legales e ilegales) y al narcotráfico. • Objetivo Específico 4: Este objetivo cumplió un doble propósito de lograr una ciudadanía más crítica y consciente con la situación de las mujeres ante el conflicto colombiano, a la vez que ha fortalecido el tejido asociativo y de OSC como titularidad de responsabilidades. Todos los resultados lograron un cumplimiento	territorios como una forma de prevenir y contrarrestar esta problemática. • Acceso a la tecnología y la conectividad: Diseñar e implementar programas de formación tecnológica específicos para mujeres en estas áreas, brindándoles las habilidades necesarias para utilizar herramientas tecnológicas de manera efectiva. Se recomienda acompañar las acciones que desde MinTIC se están adelantando para buscar mayor cobertura en áreas rurales de los municipios PDET teniendo en cuenta que desde el gobierno nacional se está pensando en clave de género para la reducción de brechas digitales. Finalmente se propone establecer códigos de comunicación particulares con las mujeres, aumentar la capacitación en seguridad digital y promover redes digitales de alertas de seguridad. • Cobertura: se recomienda mejorar el proceso de estimación precisa de la población meta directa e indirecta. Es fundamental continuar garantizando la inclusión de comunidades indígenas y afrodescendientes, así como fortalecer el enfoque en discapacidad. Además, es importante difundir ampliamente los logros alcanzados para una mayor visibilidad; esto contribuirá a una cobertura más amplia y efectiva, asegurando que el programa llegue a más grupos poblacionales que lo necesitan, fortaleciendo así su impacto positivo en los territorios. • Respecto a la cobertura del OE4: Se recomienda realizar una estimación de las entidades participantes más ambiciosa, sobre todo de entidades públicas locales y universidades, pues ya se ha demostrado con la primera fase que se pueden plantear metas mayores. Por el contrario, debido al cambio de gobierno sucedido en la CCAA Valenciana a partir de las elecciones autonómicas de mayo de 2023, se recomienda plantear metas menos ambiciosas, pues los logros obtenidos con la primera fase (166,6% de cumplimiento de las actividades) podrían variar drásticamente al tratarse de un gobierno
---	---

de más del 100% de sus actividades. Se constata además que el Programa ha sido capaz de lograr un alcance geográfico mayor, impactando en titulares de obligaciones más allá de la CCAA Valenciana. • Acceso a la tecnología y la conectividad: El programa demostró una adaptación efectiva a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID-19 al migrar a la virtualidad, manteniendo la continuidad de sus actividades. Se destacan esfuerzos significativos para garantizar que las mujeres beneficiarias accedieran a la tecnología, incluyendo la entrega de dispositivos y capacitación en su uso. La flexibilidad y perseverancia tanto de las participantes como del equipo del programa son notables al superar desafíos tecnológicos y de conectividad. Se implementaron soluciones creativas para asegurar la participación activa, incluso en áreas con limitada conectividad. Esta adaptación eficiente demuestra la resiliencia del programa y su compromiso con las beneficiarias. • Cobertura: El programa demostró un compromiso efectivo con las personas altamente vulnerables en los municipios afectados por el conflicto y entre las mujeres beneficiarias. A lo largo de sus intervenciones, el programa identificó y trabajó con colectivos altamente vulnerables no solo en términos de seguridad, sino también desde múltiples dimensiones, incluyendo aspectos socioeconómicos y de acceso a servicios básicos. Durante su implementación, el programa mantuvo su enfoque inclusivo y continuó atendiendo a grupos vulnerables, incluso aumentando la representación de la población afrodescendiente.	ejecutivo y un poder legislativo con diferente composición.
APRENDIZAJES:	

De acuerdo con la información recolectada es importante pensar en alternativas culturales o deportivas lideradas por las mujeres beneficiarias para prevenir la vinculación de las y los jóvenes a grupos armados.

Acorde a las dinámicas del conflicto y los cambios del contexto, se podría generar acciones de apoyo y educación social a niños, niñas y adolescentes familiares de las beneficiarias en temas de prevención de violencia y trabajo sexual.

Teniendo en cuenta el proceso de las mujeres a nivel personal y de incidencia social, es importante incidir en la implementación de estrategias de mujer rural en planes de desarrollo y otras políticas que permitan incrementar su autonomía económica como se planea en la Fase II.

Hallazgos relativos a la orientación al impacto:

En este apartado se evalúan los posibles cambios producidos en las vidas de las personas generados por la intervención, teniendo en cuenta los efectos deseados y no deseados provocados.

Preguntas relativas al impacto:

- **P14. ¿Ha contribuido la intervención a alcanzar el objetivo global propuesto?**
- **P15. ¿En qué medida en el programa se puede evidenciar cambios en la vida de la población titular de derechos?**
- **P16. ¿Se han producido impactos positivos o negativos no previstos sobre la población beneficiaria / colectivo Beneficiario?**

La revisión de los documentos de diagnóstico y diseño evidencian una orientación del Programa hacia el impacto, intentando contribuir lo máximo posible al objetivo general. Los informes de seguimiento y cierre, así como las entrevistas y dinámicas realizadas al equipo evaluador corroboran este hallazgo. En todas se ha destacado el uso de la estrategia de comunicación como herramienta transversal para promover este impacto.

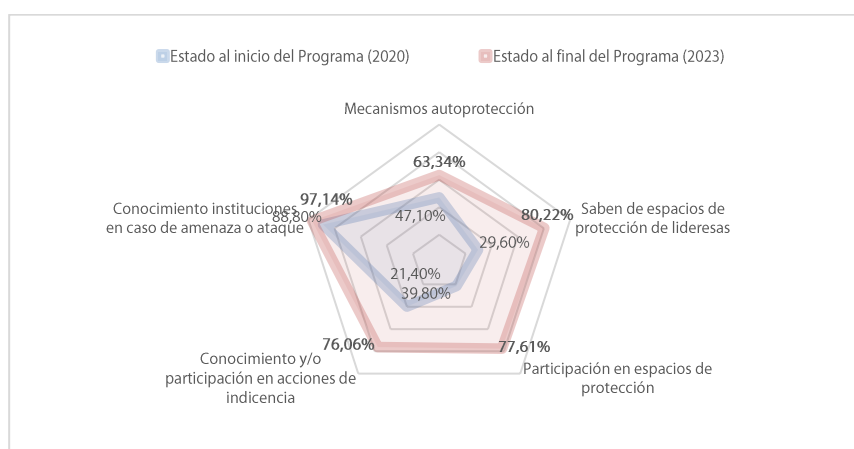
“... empezamos a replicar el autocuidado en el territorio, no solamente nosotras como mujeres, sino que lo extendimos al territorio. Es importante y necesario el autocuidado, es decir, yo estoy aquí, yo soy primero, tengo que sacar mi espacio por mi bienestar, y entonces salir de ese rol que está acostumbrado de cuidadora y replicarlo en el territorio”.

El análisis documental, junto con las entrevistas y talleres, permiten evidenciar que el Programa ha tenido un impacto profundamente positivo en la vida de la población beneficiaria, con aproximadamente un 90% de aprobación en las entrevistas hacia una percepción de cambio. Este impacto se refleja en el empoderamiento de las mujeres, la construcción de redes de apoyo y el fortalecimiento de liderazgos en comunidades afectadas por la violencia sexual en el contexto del conflicto armado, pero también en las redes de apoyo participantes en los ejes de EpD e incidencia internacional.

Sin embargo, alrededor del 10% de las respuestas en las entrevistas también identifican desafíos y preocupaciones en áreas como la seguridad de las mujeres líderes en Colombia, pues estos cambios en

sus niveles de empoderamiento suscitan a su vez nuevas necesidades de seguridad como se evidenció en el gráfico 5.

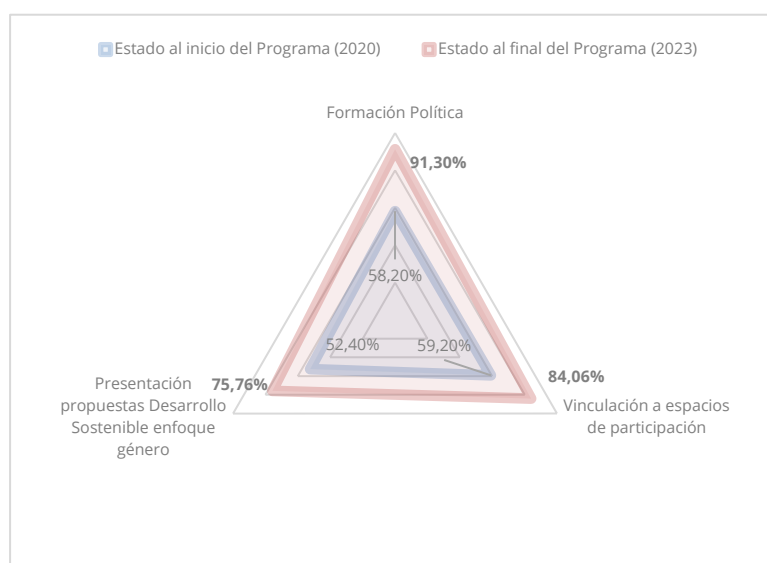
Gráfico 6: Cambios en los indicadores de las lideresas beneficiarias del OE1



En cuanto a los cambios en la vida de la población titular de derechos relacionados con la intervención, los cambios tanto a nivel personal como en sus relaciones con otros y con las instituciones fueron contundentes. Frente al objetivo específico 1 de protección, y como puede observarse en el gráfico 6⁴, dentro de los cambios más significativos en la población titular de derechos se evidenció incrementos en la participación de las mujeres en los espacios de protección de lideresas y defensoras de DDHH (incluida la mesa territorial de garantías), pasando de un 21.40% a un 77.61%; mayores conocimientos sobre los espacios de proyección y su funcionamiento (pasando de 29.60% de mujeres con conocimiento de estos espacios a un 80.22%), conocimiento y participación en acciones de incidencia a nivel nacional para la promoción de los derechos humanos (pasando de un 39.8% a un 76.06%) y, finalmente, a un incremento en la adopción de mecanismos de autoprotección de un 47.10% a un 63.64%), lo que permite evidenciar claros cambios positivos en las mujeres beneficiarias relacionados con el objetivo específico 1.

Para el caso de los cambios relacionados con el propósito perseguido por el objetivo específico OE2 del impulso a la participación política de las beneficiarias en escenarios de construcción de paz territorial, pudo evidenciarse importantes incrementos en las beneficiarias con alguna formación política para ejercer su labor como lideresas sociales, al pasar de un 58.2% a un significativo 91.30%; un cambio positivo en la mayor vinculación de las beneficiarias a espacios de participación política o de agendas comunitarias en sus territorios (al pasar de un 59.2% a un 84.06%; así como un mayor involucramiento en las agendas de desarrollo con un incremento en la organización de mujeres lideresas que han presentado propuestas de desarrollo sostenible con enfoque de género en espacios de participación local o regional (pasando de un 52.4% a un 75.76% en los indicadores de presentación de propuestas).

Gráfico 7: Cambios en los indicadores de las lideresas beneficiarias del Programa en el OE2

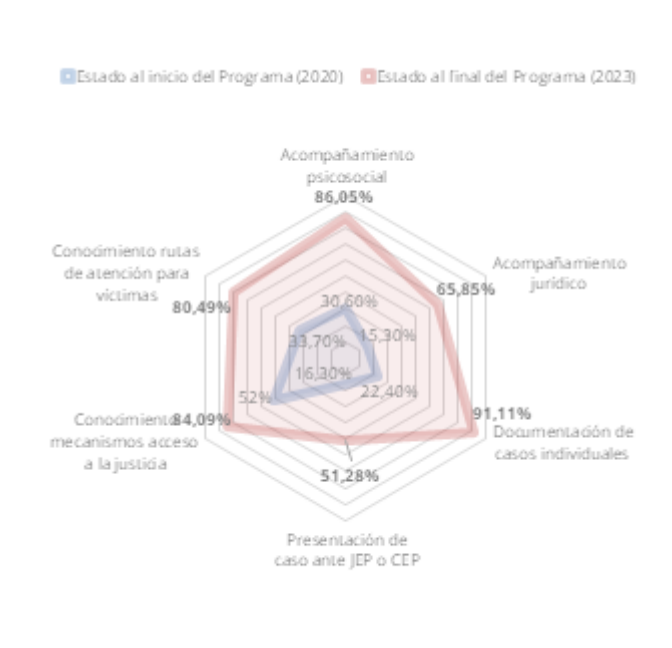


Dentro del propósito del objetivo específico 3, encaminado al acceso a la justicia de las mujeres víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto, pudo evidenciarse que al finalizar la fase I de la intervención, el conjunto de beneficiarias víctimas presentó un mayor nivel de acompañamiento psicosocial (al pasar de 30.6% a 86%) y jurídico (de 15.30% a 65.85%) para afrontar sus casos, lo que permitió a su vez experimentar procesos de sanación personal y de orientación normativa que se vio finalmente reflejado

⁴ El área sombreada en rojo permite observar los cambios en las condiciones de las mujeres beneficiarias, así como la magnitud de los incrementos en los indicadores desde el levantamiento de la Línea de Base inicial (octubre 2020) a fin y evaluación final de la Fase I del Programa (octubre 2023). Entre mayor sea el área sombreada, mayor efecto de cambio se refleja en los indicadores observados.

en un importante incremento en sus conocimientos frente a los mecanismos de acceso (de 52% a 84%) y rutas de atención (de 33.7% a 80.49%) para mujeres víctimas como ellas en el marco de la implementación de los acuerdos de paz, pero más importante aún, se generó un significativo incremento de documentación de sus casos al pasar de 22.4% a 91.11% de mujeres víctimas con casos documentados, así como de presentación de sus casos frente a la JEP y frente a la CEP, al pasar de 16% de mujeres que al inicio del Programa que habían presentado sus casos ante estas instancias, a un 51.28% al finalizar la intervención (gráfico x).

Gráfico 8: Cambios en los indicadores de las lideresas beneficiarias del Programa en el OE3



En términos generales, algunos de los cambios más significativos se concentran en el empoderamiento y el autocuidado de las lideresas, pues se fortaleció el empoderamiento individual y colectivo de las mujeres beneficiarias, promoviendo el autocuidado como prioridad. Este enfoque fue esencial para romper con roles tradicionales y priorizar el bienestar personal.

“Tenemos claro que nuestro papel en el territorio es fortalecer capacidades para que las comunidades se empoderen y se apropien del conocimiento y del desarrollo de su territorio, de sus habilidades, de sus organizaciones”.

Informante Montes de María, Setiembre 2023.

En cuanto a los análisis cualitativos, también se resaltó el impacto en la construcción de redes y apoyo mutuo, ya que las mujeres beneficiarias establecieron conexiones, compartieron experiencias y formaron redes sólidas entre ellas que de otra forma no se habrían gestado. Este apoyo mutuo les brindó esperanza y ha impulsado aún más sus procesos de sanación y empoderamiento. Además, fortalecieron habilidades para la defensa de sus derechos y la participación activa en la toma de decisiones. Esto se refleja en su capacidad para presentar agendas a las administraciones municipales y participar activamente en mesas de diálogo y diagnóstico.

También se evidenciaron cambios en fortalecimiento de liderazgos de las mujeres dentro de la comunidad. El aumento en el número de lideresas y defensoras de derechos humanos muestra un impacto positivo en la capacidad de las mujeres para abogar por sus derechos y necesidades, permitiéndoles asumir roles activos en la toma de decisiones y una mayor la participación ciudadana (dentro y fuera de sus hogares). Asimismo, las observaciones de las mujeres líderes resaltan la relevancia de este Programa en el impacto que ha generado para la construcción de paz y el empoderamiento de las mujeres víctimas, especialmente de violencia sexual. Su compromiso y liderazgo son un testimonio inspirador de los cambios positivos que pueden lograrse a través de intervenciones adecuadas que van más allá de un cambio individual. Este tipo de impactos no sólo estarían manifestándose en la vida y comunidades inmediatas de las mujeres beneficiarias, sino en las iniciativas que se van desarrollando detrás de estos resultados como el incremento del interés de los colectivos jóvenes para tomar partido en construcción de paz.

“Es importante subrayar que entendimos que las mujeres somos un pilar fundamental en la construcción de la paz.” Mujeres participantes de entrevista focal en Montes de María, Setiembre 2023.

También pudo evidenciarse que el Programa provocó impactos positivos no previstos, especialmente en la generación de espacios y oportunidades productivas, lo que a su vez indicaría que, indirectamente, la intervención contribuyó al empoderamiento económico de las mujeres.

SOBRE LA ORIENTACIÓN AL IMPACTO	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Mujeres constructoras de paz: El Programa ha logrado impactar profundamente y de manera positiva tanto en la construcción de paz con enfoque de género en Colombia como en la vida de la población beneficiaria. Esto se refleja en cambios a nivel personal y colectivo, así como en las relaciones de las mujeres y organizaciones beneficiarias con otros individuos e instituciones. • Empoderamiento: Uno de los impactos más notables ha sido el fortalecimiento del empoderamiento individual y colectivo de las mujeres beneficiarias. El Programa ha promovido la importancia del autocuidado, desafiando roles tradicionales y priorizando el bienestar personal, lo que ha tenido un impacto significativo en la mentalidad de estas mujeres. • Tejido Social: La construcción de redes y el apoyo mutuo entre las beneficiarias han sido elementos clave del programa. Este apoyo mutuo ha brindado esperanza y ha contribuido al proceso de empoderamiento.	• Autonomía económica: con el avance que han tenido las mujeres en términos de empoderamiento, participación política, procesos de reconocimiento y afrontamiento psicosocial de sus hechos victimizantes, surge la necesidad de generar espacios y oportunidades productivas, lo que sugiere que la intervención también podría estar contribuyendo indirectamente al empoderamiento económico de las mujeres beneficiarias constituyéndose como una ventaja importante para el desarrollo de la Fase II del programa. • Gestión del Tiempo: Uno de los aspectos a mejorar es la gestión del tiempo en las actividades del proyecto. La falta de tiempo adecuado para discutir y compartir experiencias puede limitar la efectividad de las sesiones. Se sugiere aumentar el tiempo de intercambio disponible para que las mujeres puedan fortalecer las redes de

Las mujeres han tenido la oportunidad de compartir experiencias y aprender unas de otras, sintiendo que no están solas en sus desafíos. Este fortalecimiento de redes también se dio en el ámbito territorial del OE4, a través (pero no solo) de la Mesa de Apoyo. • Fortalecimiento de liderazgos: el Programa ha fortalecido los liderazgos dentro de la comunidad. Las mujeres beneficiarias han asumido roles activos en la coordinación de la mesa de víctimas y en otras instancias de participación ciudadana, lo que refleja un cambio significativo en su participación y toma de decisiones en la comunidad. • Incidencia: El Programa se ha destacado por su orientación hacia el impacto a través de acciones transversales de comunicación e incidencia, lo que ha permitido no solo abordar desafíos a nivel individual y colectivo, sino también influir en las políticas y prácticas a nivel nacional.	apoyo y acompañarse en sus procesos individuales. • Espacios de encuentros: se recomienda generar mayores espacios de encuentros entre las mujeres de los distintos territorios para que en el intercambio de experiencias no solo se consoliden las relaciones, sino que se visibilice el programa generando mayor impacto en la comunicación e incidencia. • Mujeres formadoras: dado que el programa ha dejado capacidades instaladas en las mujeres y organizaciones se recomienda vincularlas en procesos de replicas a nivel territorial reconociendo económicamente su labor generando mayor apropiación en las comunidades e impacto a mediano y largo plazo. • Incidencia Internacional: Dado el éxito de las giras de incidencia en 2021 y 2022, se recomienda seguir aprovechando oportunidades para la incidencia internacional, lo que puede contribuir a aumentar la visibilidad y el apoyo al Programa.
APRENDIZAJES:	
La construcción de redes y el apoyo mutuo entre las beneficiarias han sido esenciales. Estas redes han brindado esperanza y han contribuido al proceso de empoderamiento. La lección aquí es que el apoyo mutuo y la formación de redes pueden ser poderosas herramientas para el cambio. Aumentar el tiempo de intercambio fortalecerá las redes de apoyo y el acompañamiento entre las mujeres. El empoderamiento de las mujeres ha llevado a la necesidad de crear oportunidades económicas. La lección es que el empoderamiento económico de las mujeres puede ser una ventaja importante para su desarrollo a largo plazo. Como resultado del Programa y los procesos territoriales, las mujeres cuentan con aprendizajes, saberes y herramientas que les permite convertirse en agentes multiplicadores en los territorios garantizando la sostenibilidad y apropiación de los saberes compartidos.	

Hallazgos relativos a la capacidad de gestión:

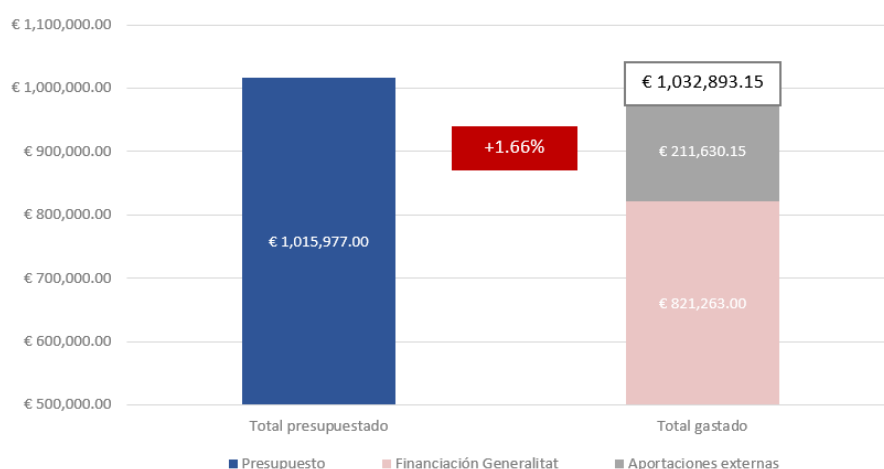
En esta sección se analiza la estructura de gobernanza del Programa, especialmente entre las entidades agrupadas y asociadas en relación con la eficiencia, eficacia y calidad de la intervención, así como los mecanismos de rendición de cuentas y su adaptación. Se estudian, además, los mecanismos de coordinación, comunicación, gestión del conocimiento, aportes de saberes y la participación de los titulares de derechos, desde una perspectiva de género y de inclusión.

Preguntas relativas a la eficiencia:

- **P17. ¿Ha sido eficiente la transformación de los recursos (financieros, temporales y humanos) en los resultados obtenidos?**
- **P18. ¿El coste y tiempo dedicados son adecuados al logro de los resultados?**
- **P19. ¿Ha habido flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución?**
- **P20. ¿La logística ha sido la adecuada para la realización de las actividades?**
- **P21. ¿Los presupuestos han sido bien definidos de acuerdo a las actividades?**
- **P22. ¿Qué mecanismos de optimización de recursos humanos, materiales y financieros se pusieron en marcha? ¿Se hizo con suficiente antelación?**
- **P23. ¿Cómo ha sido la coordinación entre las socias del Programa?**
- **P24. ¿En qué medida la colaboración y los mecanismos de gestión articulados entre las socias han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?**
- **P25. ¿Las distintas actividades del Programa se han complementado entre sí?**

Respecto a la eficiencia y a la capacidad de gestión del Programa, la evaluación pudo identificar que el uso y la transformación de los recursos financieros, temporales y humanos para el logro de los resultados obtenidos, presentó algunos desafíos a pesar de los esfuerzos para el uso eficiente de los recursos por parte de las organizaciones implementadoras.

Gráfico 9: Presupuesto vs Gasto del Programa



En cuanto a los recursos financieros, el Programa inicialmente presupuestó un monto de un millón quince mil novecientos setenta y siete euros (1.015.977,00 €), de los cuales ochocientos veintiún mil doscientos sesenta y tres (821.263,00 €) fueron financiados por la Generalitat Valenciana a través de su convocatoria de subvenciones para proyectos de cooperación internacional para el desarrollo del año 2019. Al finalizar, el Programa reportó una ejecución total por un millón treinta y dos mil ochocientos noventa y tres euros (1.032.893,15€), lo que supuso un incremento de 1.66% respecto a lo inicialmente presupuestado, desviación considerara dentro de los márgenes habituales.

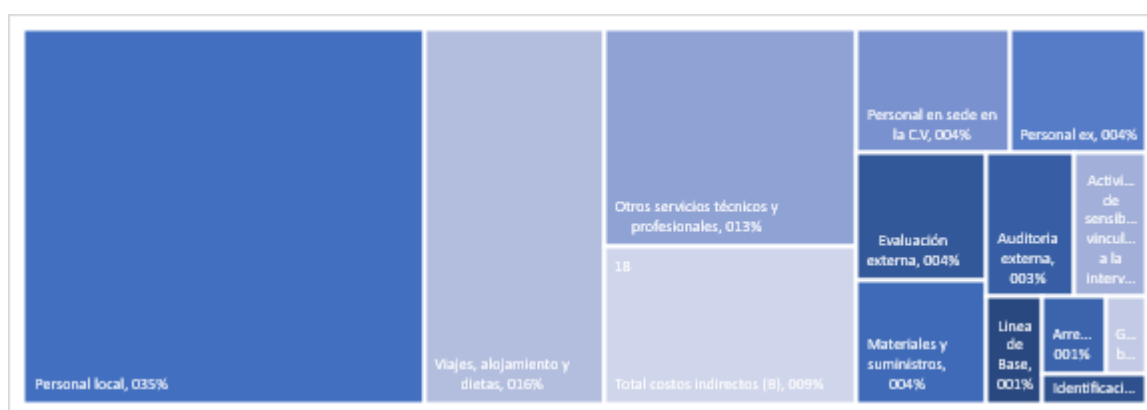
En general, del total ejecutado, el 80% fue financiado por la Generalitat Valenciana, mientras que el restante 20% provino de aportaciones exteriores, tal y como se muestra en el gráfico anterior. En este sentido, y considerando los datos del informe de cierre de ciclo, el nivel de ejecución del presupuesto de los recursos asignados por la Generalitat Valenciana fue del 100%, y los recursos adicionales se cubrieron a través de la incorporación de recursos financieros de fuentes alternas.

Al realizar un análisis de los gastos por grupo presupuestario, se evidencia que el porcentaje más elevado para el desarrollo del Programa estuvo relacionado con los gastos de personal local (34.72%), seguido por gastos operativos de viajes, alojamientos y dietas (15.56%). Otras partidas de gastos importantes fueron las relacionadas con los servicios profesionales y técnicos (12.65%) y servicios profesionales externos de formulación, evaluación y auditoría (8.83%). En este sentido, y entendiendo la naturaleza de la intervención, se refleja concordancia financiera del Programa con los servicios demandados.

“El proyecto me brindó la capacidad y la preparación necesarias para involucrarme de manera más activa en procesos comunitarios. Un ejemplo claro de esto fue mi participación en la elección de la Junta de Gobierno”.

Mujer participante. Pacífico, Setiembre 2023.

Gráfico 10: Uso de recursos financieros por conceptos de gastos



No obstante, aunque inicialmente el presupuesto del Programa estuvo formulado por objetivo y actividades, los reportes de seguimiento y cierre financiero muestran registros solo por concepto de gasto, por lo que, con la información disponible, no es posible determinar la eficiencia (costo-temporal) en la transformación de los recursos a nivel de producto, resultados o a nivel actividades, aunque inicialmente la asignación presupuestaria haya estado desagregada a este último nivel.

En cuanto a la definición de los presupuestos de acuerdo a las actividades, pudo evidenciarse que en general éstos alcanzaron a cubrir la ejecución de las mismas; sin embargo en algunos espacios durante el levantamiento de datos, como en la zona de Montes de María, se resaltó la necesidad de mejorar la comunicación con las mujeres titulares de derechos al llevar a cabo procesos de cierre de ciclos en la implementación, pues de acuerdo con algunas percepciones de los informantes en los territorios, ciertos procesos fueron percibidos por las beneficiarias finales como procesos inconclusos al culminarse el

desarrollo de las actividades por finalizaciones presupuestarias (de acuerdo con las socias implementadoras), sin comunicárseles de ésta etapa en la iniciativa o asegurar un proceso de sostenibilidad interno. A este respecto, durante las entrevistas realizadas, las socias implementadoras manifestaron su compromiso a continuar trabajando en el mismo territorio y acompañando estos procesos durante la fase II del Programa.

Por su parte, las áreas técnicas manifiestan una valoración positiva sobre el uso eficiente de los recursos financieros, de la capacidad de gestión administrativa y de la capacidad técnica para cada uno de los objetivos del Programa, de acuerdo a las condiciones y particularidades de cada territorio de intervención. El seguimiento mensual y semestral por parte de las organizaciones implementadoras habría permitido realizar valoraciones frecuentes sobre la ejecución de los recursos, tomando las medidas correctivas y preventivas a tiempo. También vale la pena destacar el compromiso general evidenciado de las organizaciones implementadoras al continuar con los procesos en los territorios, a pesar de los retrasos o desajustes en los cronogramas que los procesos burocráticos pueden provocar, como la autorización de los recursos para la Fase II.

En relación a los recursos humanos, los resultados de las entrevistas y los talleres con las beneficiarias muestran que los informantes con conocimiento técnico y administrativo dentro de las organizaciones implementadoras y socias, así como las mujeres beneficiarias en los territorios, coinciden en que los recursos humanos para la implementación del Programa han sido insuficientes, pues se cuenta con un número muy reducido de personal para abarcar cada uno de los territorios (incluida la Comunidad Valenciana) lo que, en términos de extensión y cobertura, supone un desafío en la gestión territorial. Además, teniendo en cuenta que a medida que el Programa se va consolidando, la exposición del equipo operativo en terreno incrementa, y con ello sus necesidades de apoyo, acompañamiento y garantías de seguridad, pues una mayor visibilización del equipo de trabajo en las zonas de intervención (y de alto riesgo de seguridad) las y los convierte en colectivos vulnerables al ser vistos como amenazas hacia los intereses de quienes se oponen a los liderazgos y apoyos a las mujeres en los territorios, por lo que cada vez que el Proyecto avanza en su implementación e importancia, es necesario reforzar los equipos en cuanto número de personas en los territorios, así como a alianzas institucionales para garantizar la seguridad e integridad de cada uno de los recursos humanos.

Asimismo, y de acuerdo a información capturada en uno de los territorios con las beneficiarias finales víctimas de violencia sexual, y dentro de la implementación de una de las socias, la restricción de personal en las actividades habría provocado una ruptura en los procesos de generación de confianza con las mujeres beneficiarias, para quienes una rotación de personal o una interrupción/suspensión en los

***“... la mayoría de personas estamos lejos de la localidad, entonces tomarse más de tres días es difícil o tomarse más de dos días es complejo, pero es necesario seguir trabajando esas experiencias para mantenernos informados para hacer transformaciones individuales y colectivas, que es lo más importante, porque si no hacemos estas transformaciones individuales, pues no podemos exigir transformaciones colectivas”.
Mujer participante. Pacífico, Setiembre 2023.***

procesos de acompañamiento generó percepciones de desinterés, abandono y no seguimiento de los procesos, a pesar de todos los avances en sus experiencias de reparación interior, conocimiento y reconocimiento como víctimas, así como de documentación y denuncia de sus casos que dieron gracias al programa y como pudo verse en el gráfico 8.

Esta situación podría provocar una acción con daño en estos colectivos, lo que indica la importancia de mantener equipos estables, pues al ser una intervención donde la generación de espacios de confianza es fundamental, una rotación restringe en gran medida el curso eficiente de los procesos en este sentido.

Para las acciones implementadas dentro del OE4, la insuficiencia de personal responde sobre todo a una percepción del equipo implementador, que aunque ha podido ejecutar en tiempo y forma las actividades con los recursos humanos comprometidos, al ser una entidad pequeña en personal, ha debido compaginar la gestión del

Programa con otras acciones y proyectos ajenos al mismo. En relación con los recursos de tiempo y su uso adecuado y eficiente para el logro de los resultados obtenidos, pudo identificarse que inicialmente el Programa tuvo una duración planificada de 30 meses, iniciándose el 01 de marzo de 2020, lo que coincidió exactamente con el inicio de la pandemia de la COVID-19. Así, desde el primer momento los plazos de implementación de ciertas actividades se vieron afectados, lo que supuso para las organizaciones implementadoras retos inesperados que las obligó a replantear una serie de actividades para adecuarlas a las restricciones de movimientos originadas en los diferentes territorios de ejecución y provocó que finalmente el programa finalizara el 30 de abril de 2023.

En este contexto, se evidenció una adaptación a las metodologías (actividades *in situ* tuvieron que ser replanteadas para realizarlas virtualmente) y los plazos de ejecución internos de las actividades, pero dentro del margen temporal del horizonte del Programa (para un total de 38 meses en total). Así, aún con los ajustes internos para el desarrollo de cada actividad que los retos contextuales les demandó, no sólo por la pandemia, sino por el reto de ejecutar las acciones en medio de un proceso de construcción de paz y nuevos surgimientos de violencias, el Programa logró desarrollar la mayor parte de sus actividades en los tiempos globales inicialmente estipulados, a pesar del momento crítico vivido.

No obstante, en cuanto a los tiempos para el desarrollo de las actividades de gestión internas de cada organización, se percibió insuficiencia por parte de los equipos implementadores, quienes manifestaron que los tiempos de la ejecución se limitaron para atender las necesidades inmediatas del Programa, pero que éste fue escaso para poder desarrollar una adecuada gestión del conocimiento entre organizaciones, así como entre las diferentes actividades desarrolladas en cada uno de los territorios (como en el caso de la documentación de casos para la Comisión de Esclarecimiento de la Verdad). En este sentido, pudo notarse que el tiempo del Programa permitió el logro de los resultados, pero entre los implementadores entrevistados se dio una percepción generalizada de que la calidad en los procesos pudo ser mejor de haber contado con más recursos temporales para actividades de socialización y gestión del conocimiento entre organizaciones socias (además de los fondos necesarios para ello). Esta situación no ha sido tan flagrante debido a la complementariedad de las acciones propias e independientes de cada entidad y de otras en las que participan algunas socias y que, en todo caso, no pertenecen al Programa. La experiencia de trabajo conjunta y la coincidencia en las áreas de actuación y enfoque de las entidades implementadoras y socias ha supuesto que ya hubiera un espacio de procesos de intercambio en marcha, pero este no puede atribuirse al Programa.

Respecto a la flexibilidad del programa para adaptarse a los entornos cambiantes en la ejecución, se destaca especialmente la resolución que tuvieron las organizaciones para enfrentar los desafíos provocados por la pandemia de Covid-19 los cuales, además de demandar una reasignación presupuestaria para la operación en los territorios, requirió cambios metodológicos que finalmente permitieron dar continuidad a las iniciativas establecidas. Además, el programa dotó de herramientas tecnológicas y de acceso a internet a las beneficiarias garantizando que se mantuvieran conectadas y aprendiendo sobre la conexión virtual. Se extendió el plazo y se realizaron esfuerzos para continuar las actividades planificadas. Asimismo, y de acuerdo con las entrevistas, aproximadamente el 70% de las percepciones de los actores son positivas en cuanto a la eficiencia del Programa, destacando especialmente su flexibilidad y el máximo uso de los recursos, pues a pesar de las restricciones de seguridad, amplia cobertura geográfica y diversidad poblacional, el Programa ha logrado adaptarse y continuar.

En cuanto a la logística para la realización de las actividades en los territorios colombianos⁵, en el levantamiento de información de más de un territorio pudo identificarse que una de las mayores restricciones del Programa fue la falta de espacios físicos propios para el desarrollo adecuado y seguro de las actividades, pues incluso algunas beneficiarias directas en un territorio concreto manifestaron que realizar los encuentros o reuniones en lugares no apropiados, públicos y/o compartidos, implicó riesgos

⁵ En el epígrafe sobre análisis territoriales se pueden encontrar mayor información a este respecto.

no sólo para el personal de la organización y para las beneficiarias, sino para sus propias familias, quienes muchas veces se vieron directamente involucradas al tener que usar sus propios espacios. Ante estas restricciones de espacios y de recursos para el desarrollo de estas intervenciones, se evidenció que las organizaciones implementadoras gestionaron localmente con instituciones de gobierno y con iniciativas locales similares la disponibilidad de espacios para el desarrollo de los eventos, buscando siempre espacios que cumplieran con los estándares de seguridad establecidos.

Asimismo, los cortes de energía y los problemas constantes de señal en el territorio habrían dificultado la realización de actividades virtuales. En este sentido, y de acuerdo con los actores participantes, la falta de conectividad sigue siendo gran un desafío que puede requerir la colaboración con proveedores de servicios de internet o soluciones tecnológicas alternativas, además de que la adaptación a la virtualidad reveló la necesidad de recursos materiales y tecnológicos adicionales, especialmente para garantizar la conectividad de las personas, que aunque se empezaron a cubrir en el marco del programa, aún siguen siendo necesarios entre muchas beneficiarias.

“... sería bueno mejorar que cuando a nosotras, por ejemplo, nos dan esos programas o nos capacitan, pues se den también los recursos específicamente para que se puedan hacer las réplicas porque si no se queda todo ahí porque ya no tiene los recursos suficientes para hacer las réplicas de todo lo que se puede hacer”. Informante. Pacífico, Setiembre 2023

También, y para casos particulares, se evidenciaron problemas en la entrega de recursos en algunas áreas geográficas de Colombia, lo que requirió garantizar que los materiales y apoyos llegaran adecuadamente a todas las beneficiarias, incluso en zonas remotas. En esta línea, se encontró que, dentro de los informantes entrevistados, alrededor de un 30% de percepciones en cuanto a la suficiencia de recursos y procesos logísticos son negativas, resaltando la insuficiencia de recursos humanos, la necesidad de mejorar los recursos materiales y tecnológicos, así como la demanda de un mayor financiamiento. En conjunto con lo captado a través de las diversas herramientas, estos hallazgos indican que el Programa ha demostrado resiliencia y capacidad de adaptación, pero enfrenta desafíos en términos de recursos humanos y materiales (los anteriormente señalados) para

lograr un impacto más amplio y sostenible en el territorio.

Por otro lado, el programa demostró una capacidad efectiva de coordinación y articulación entre diversas organizaciones y actores involucrados. Se destacan la coordinación a nivel nacional y la creación de mesas interinstitucionales a nivel subregional que involucren a diferentes entidades gubernamentales y organizaciones sociales. Esto ha fortalecido la cohesión del Programa y su impacto en la lucha contra la violencia de género. Sin embargo, un 15% de los entrevistados señalan que existen desafíos y necesidades inminentes de una mayor coordinación y sincronización en algunos aspectos del Programa, en parte provocada por la dificultad en la implementación virtual durante la pandemia.

Se debe destacar la importante articulación que se ha conseguido a través de la Mesa de Apoyo a la Defensa de los Derechos Humanos de las Mujeres y la Paz en Colombia, una plataforma que no es un instrumento creado por el Programa, pero que demuestra cómo los elementos consolidados de cada entidad implementadora han contribuido a una mejor gestión, coordinación y cohesión.

En cuanto a la coordinación específica entre las socias del programa, los resultados de las entrevistas destacan la importancia de mejorar la articulación entre las organizaciones involucradas, no sólo en los procesos de implementación, sino a lo largo del Programa, para lograr una articulación sostenida en el marco de la iniciativa, desde su formulación y seguimiento, hasta la difusión de sus resultados, y que pueda trascender más allá del deber de cada socia. En esta línea, y a pesar de los esfuerzos realizados, se menciona con frecuencia que aún existe margen para una colaboración más efectiva, así como para la consolidación de una de las iniciativas más importantes en cuanto a la construcción de paz y apoyo a las mujeres víctimas del conflicto armado y lideresas sociales, pero desde un centro aliado realmente fortalecido. La percepción de las socias e implementadoras es que la gestión diaria no permite aprovechar

al máximo la red creada y, aunque es una asociación anterior al Programa, los espacios de gestión del conocimiento pueden mejorar.

También se rescata que la colaboración y los mecanismos de gestión articulados entre las socias han contribuido significativamente a alcanzar los resultados de la intervención. De acuerdo con los diversos informantes entrevistados, estas colaboraciones han enriquecido las estrategias y actividades del Programa, lo que ha fortalecido y permitido que su impacto pueda ser cada vez más ampliado a lo largo del país. Además, se logró incidencia internacional a través de dos giras de incidencia en 2021 y 2022, lo que indica que la colaboración internacional también fue efectiva.

En cuanto a la complementariedad programática, pudo evidenciarse que las distintas actividades del Programa se complementaron entre sí. Se destaca la armonización de diversas perspectivas y enfoques, incluyendo metodologías feministas y políticas de derechos humanos de las mujeres. Esta armonización contribuyó a la construcción de un enfoque coherente en la lucha contra la violencia de género y al empoderamiento de las mujeres líderes y defensoras, así como el aprovechamiento de los espacios para la convergencia en la atención a las diversas necesidades de estos colectivos como lo fue, por ejemplo, el acceso a la justicia, de la mano con las actividades de fortalecimiento de capacidades para la participación política y defensa de los derechos de estos mismos colectivos.

La complementariedad también pudo observarse en el marco lógico del programa y en la definición de sus actividades. Por ejemplo, actividades del objetivo específico 1 como la construcción participativa de planes de protección con organizaciones de mujeres defensoras de DDHH, permitió la identificación de beneficiarias para el desarrollo de la entrega de suministros (teléfonos y recargas) vinculados a la seguridad de estos colectivos (OE1.R1. A2). Asimismo, los ciclos formativos en mecanismos de participación ciudadana y los procesos de construcción de planes de desarrollo (OE2.R1. A2) se complementaron con el desarrollo de la implementación de escuelas de formación ciudadana y política para las mujeres (OE2.R1. A3), que a su vez dieron paso a la realización de talleres de asistencia técnica a organizaciones sobre la elaboración de propuestas de incidencia (OE2.R1. A4). Otro ejemplo de complementariedad pudo evidenciarse con la realización de los informes de impacto psicosocial de la violencia sexual (OE3.R1. A3), con el que se apoyó la documentación de los casos sobre violencia sexual contra mujeres en el conflicto armado para presentarlos ante la CEV (OE3.R2. A1).

SOBRE LA CAPACIDAD DE GESTIÓN	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Eficiencia: En términos generales, se considera que el Programa ha sido eficiente en el uso de recursos financieros, temporales y humanos, habiendo gestionado correctamente los mismos y no existiendo desviaciones sustanciales entre lo planificado y lo ejecutado. • Transformación de recursos: La suficiencia de los recursos fue posible gracias a la complementariedad del Programa con otras acciones e iniciativas implementadas por las entidades implementadoras y socias individual o conjuntamente. De hecho,	• Medición de la eficiencia: Para una valoración más precisa de la eficiencia en el uso de los recursos, se recomienda llevar un registro financiero por actividad/resultado/objetivo, así como un registro cuantitativo al cumplimiento de las metas. Este sistema permite aplicar una serie de indicadores que de forma más concreta arrojan información sobre el uso eficiente de los recursos y permite la toma de decisiones informada en cualquier momento del horizonte de ejecución. • Gestión de recursos: Aunque el programa evidencia una alta capacidad de gestión para el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la iniciativa, se recomienda ampliar el

algunas aportaron recursos propios no asignados al Programa, para mejorar la ejecución y el desempeño, especialmente en lo relativo a los recursos humanos. • Coordinación: El programa demostró una capacidad efectiva de coordinación y articulación entre las organizaciones y entre estas y otras partes interesadas. Sin embargo, tanto el análisis documental de los reportes de seguimiento, como el de la información cualitativa, permiten identificar áreas de mejora, especialmente en términos de comunicación interna, cumplimiento de plazos y difusión externa como iniciativa individual, que deben ser abordadas para optimizar la pertinencia y efectividad del Programa.	personal, tanto en territorio, como en área administrativa, pues las zonas de alcance son bastante extensas y las necesidades de un manejo, control, seguimiento y difusión único para el Programa, podría proporcionar un mayor nivel de eficiencia e impacto del mismo. • A pesar de la suficiencia económica, una propuesta recurrente en el levantamiento de datos fue la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento, más allá de la cooperación para el desarrollo. Se recomienda en este sentido la cooperación técnica con otros países o contextos que estén transitando por procesos de Paz. Por ejemplo, existen importantes movimientos de mujeres lideresas dentro del proceso de Paz guatemalteco. • En relación a la complementariedad de acciones, durante los talleres en todos los territorios se manifestó la existencia de debilidades en el apoyo a la comunidad, por estar el Programa excesivamente centrado en la implementación concreta de sus actividades. Por ello, se recomienda acompañar las acciones principales de otras que reforzarían su factibilidad y eficacia, tales como ayudas para la gestión de las responsabilidades intrafamiliares para poder participar en el Programa. • Logística: Dado que se identificaron algunas complicaciones logísticas en los territorios, es importante garantizar que los materiales y apoyos lleguen de manera adecuada a todas las beneficiarias, incluso en áreas de difícil acceso. Esto podría implicar explorar opciones alternativas de entrega para evitar problemas de organización y provisión, y asegurar que todas las mujeres reciban los recursos necesarios.
APRENDIZAJES:	
Entender el Programa, no como una intervención concreta, sino como un proceso participativo de las diferentes organizaciones, permite volcar recursos y capacidades más allá del Programa, optimizando los mismos hacia los objetivos de desarrollo comunes. Dentro del proceso de evaluación interno se identificó la necesidad de elaborar un plan de gestión del conocimiento con enfoque de fortalecimiento de capacidades, que incluyese una estrategia de comunicación a las actoras en sus diferentes niveles, donde se comparta, analice activamente y se valide la información del Programa. Se trata de una iniciativa ya incluida en la planificación de la segunda fase.	

Hallazgos relativos al fortalecimiento institucional:

En este apartado se evalúa el nivel de fortalecimiento de las organizaciones para la construcción de paz desde los territorios, bajo un enfoque de género. Se valoran las medidas tomadas para garantizar en el tiempo la continuidad de los resultados obtenidos. Se identificarán los potenciales riesgos para orientar la toma de decisiones respecto a los cambios requeridos por el Programa para una segunda fase.

Preguntas relativas a la participación:

- **P26. ¿Qué actonas han participado en cada fase de la intervención?**
- **P27. ¿Las metodologías utilizadas para promover la participación y el ejercicio de la ciudadanía de las defensoras de DDHH y el fortalecimiento de las organizaciones locales han sido las adecuadas?**
- **P28. ¿Han permitido que los colectivos titulares de derechos ejerzan efectivamente su ciudadanía?**
- **P29. ¿Los/las titulares de derechos se sienten partícipes durante todas las fases de la intervención?**

El Programa ha fomentado una amplia participación de diversas actonas, incluyendo organizaciones de mujeres, instituciones públicas y organizaciones sociales. Se destaca el empoderamiento de las mujeres líderes y defensoras, así como su participación activa en los procesos de toma de decisiones, lo que confirma a su vez la participación activa de los titulares de derechos.

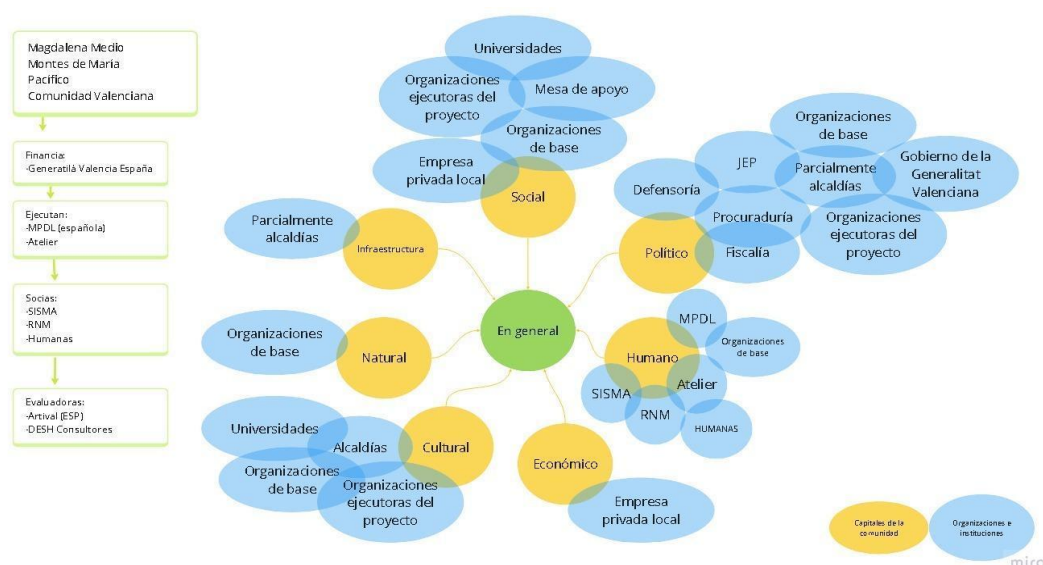
Específicamente, y de acuerdo con el marco capitales utilizado en el trabajo de campo en Colombia que se detalla en la metodología y cuya lectura territorial se hace en el siguiente acápite, como puede observarse en el gráfico 5, se pudo evidenciar que los recursos con mayor acompañamiento y participación fueron el humano, el político y el social de la siguiente manera:

- I. Humano: con la participación directa de las organizaciones coordinadoras MPDL y Atelier, junto con las socias implementadoras SISMA, RNM y Humanas y organizaciones de base;
- II. Político: con la institucionalidad (colombiana y valenciana), defensoría, procuraduría, fiscalía, JEP, alcaldías y organizaciones de base y organizaciones ejecutoras del Programa;
- III. Social: con las organizaciones de base, universidades, empresa privada, organizaciones ejecutoras.

Otros recursos que también fueron fortalecidos por la amplia participación de diversos actores fueron los relativos a Infraestructura (Parcialmente alcaldías), Recursos Naturales, con Organizaciones de base defensoras del territorio; Cultural a través de la participación directa de alcaldías, organizaciones de base, organizaciones ejecutoras del Programa, y Económico a través de la participación de algunas empresas locales.

Por otro lado, las metodologías utilizadas para promover la participación y el ejercicio de la ciudadanía de las defensoras de DDHH y el fortalecimiento de las organizaciones locales han sido en su mayoría adecuadas, como se señaló en los dos primeros criterios. Se destaca que estas metodologías se adaptaron al contexto y a las necesidades específicas de las comunidades locales, lo que indica una sensibilidad hacia las realidades territoriales, un aspecto esencial para el éxito de cualquier proyecto de desarrollo. Sin embargo, también se menciona la importancia de evaluar continuamente estas metodologías para asegurarse de que sigan siendo efectivas y se ajusten a las necesidades cambiantes.

Gráfico 11. Participación de actores por capitales



Esta información es confirmada por gran parte de las personas entrevistadas sobre la adaptación efectiva de las metodologías al contexto, con un 75% de opiniones favorables. Además, el esfuerzo en la formación y empoderamiento de las mujeres es ampliamente reconocido, con un 90% de respuestas positivas. En términos generales, se aprecian los esfuerzos en la formación y empoderamiento de las mujeres, especialmente en términos de educación, capacitación y apoyo psicosocial, acompañamiento jurídico, incremento de participación política y capacidad de incidencia. Estos aspectos fueron fundamentales para ayudar a las mujeres a superar traumas y miedos y para fortalecer su autonomía, por lo que su inclusión en la metodología de implementación de las acciones fue considerada un acierto esencial.

A su vez, pudo validarse que las metodologías utilizadas permitieron que los colectivos titulares de derechos ejercieran su ciudadanía. Se destaca la participación activa de las defensoras de DDHH y las organizaciones locales desde el inicio del Programa, lo que es esencial para empoderar a las mujeres y fortalecer su capacidad de incidencia política. A su vez, se resaltan los esfuerzos para facilitar la participación activa de las mujeres en los procesos de toma de decisiones locales y nacionales, garantizando que sus voces sean escuchadas y respetadas en todos los niveles, no sólo a través del fortalecimiento directo a sus capacidades, sino a través de una amplia gestión frente a organizaciones y entidades de orden territorial y nacional donde se les habría facilitado su participación.

Además, según la información proporcionada, en su mayoría, las titulares de derechos se sintieron partícipes durante todas las fases de la intervención. Se menciona que se alentó su participación activa y que fueron tomados en cuenta desde el inicio del Programa. Directamente, el 85% de las titulares de derechos se sintieron integradas y partícipes durante todas las fases de la intervención y se destacó la participación activa de las defensoras de DDHH y organizaciones locales por haber sido tomadas en cuenta desde la formulación y que su participación activa fue alentada de principio a fin. Esto es esencial para empoderar a las mujeres y fortalecer su capacidad de incidencia política.

Sin embargo, también se identifican desafíos en la coordinación interorganizacional que podrían afectar la participación efectiva de algunas mujeres y fortalecer el enfoque en el empoderamiento de las mujeres líderes y defensoras. Dentro de esta percepción, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se encontró que algunas mujeres pueden sentirse desconectadas o abrumadas por la cantidad de información y proyectos que se desarrollan en los territorios, por lo que es importante mejorar la comunicación y el seguimiento constante para garantizar que todas las participantes se mantengan comprometidas y comprendan completamente los procesos.

Preguntas relativas a la sostenibilidad:

- **P30. ¿Se estima que los beneficios de la intervención mantendrán la actividad apoyada una vez retirada la ayuda externa?**
- **P31. ¿Se siguen generando los recursos necesarios para el mantenimiento de las actividades?**
- **P32. ¿Qué acciones se han llevado a cabo por el Programa para apuntalar la sostenibilidad?**
- **P33. ¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?**
- **P34. ¿Se han desarrollado capacidades locales?**

De acuerdo con las diferentes percepciones de los informantes clave, existe preocupación sobre la dependencia de recursos externos para mantener la actividad una vez retirada la ayuda externa. Aunque se mencionan esfuerzos para garantizar la sostenibilidad, se encontró que este aspecto necesita una atención continua y estrategias específicas para fortalecer la autonomía financiera de las organizaciones locales.

En este sentido, se identificaron algunos aspectos positivos y desafíos en relación con la sostenibilidad de las actividades llevadas a cabo por el programa. Aproximadamente el 70% de las personas entrevistadas resaltan aspectos como la exitosa integración de las iniciativas en las instituciones locales a través de una participación directa en los planes de trabajo de las Alcaldías Municipales y en la agenda de las mujeres en la Secretaría de las Mujeres. Esto demuestra la capacidad del Programa para establecerse de manera sostenible en las instituciones locales y en las comunidades de mayor incidencia.

“Para mejorar la sostenibilidad el programa se debería impulsar una estrategia de búsqueda de financiación que trascienda la cooperación internacional y apunte a convenios con el Estado nacional”.

España, septiembre 2023.

También se destaca la continuidad de las actividades sin interrupciones significativas. A pesar de la transición entre etapas del Programa y la evaluación, las actividades de las mujeres, la incidencia política y la participación se han mantenido sin interrupciones. Esto asegura la continuidad de los esfuerzos lo que ha permitido mantener el interés y la visibilidad local de los diferentes colectivos participantes en los territorios. Otro aspecto a destacar es el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres y la creación de redes efectivas, adquiriendo habilidades en áreas como la incidencia política, la protección, y gestión emocional, lo que les permite en un futuro continuar su trabajo de manera independiente.

Sin embargo, no todos los procesos con las beneficiarias han llegado a su punto de consolidación de capacidades y, en esta etapa de la iniciativa, las acciones para apuntar a la sostenibilidad mediante capacidades propias son aún primarias. Bajo este contexto, gran parte de los actores clave consideran que se debe explorar aún más cómo las organizaciones locales pueden generar ingresos propios, acceder a financiamiento o consolidar alianzas con otras organizaciones e iniciativas para asegurar la continuidad de las acciones hasta que los procesos de sostenibilidad sean viables; estas consideraciones han sido tenidas en cuenta para la Fase II del Programa.

Por su parte, se evidenció que el Programa promovió un progreso tecnológicamente apropiado en la medida en que, y según los testimonios recopilados, aproximadamente un 70% de las percepciones respecto a la promoción del uso de tecnologías en el programa son positivas. Esto se confirma con la rápida adaptación a la virtualidad, la entrega de dispositivos tecnológicos y la flexibilidad demostrada para superar los desafíos de acceso a la información y a la tecnología en los territorios de intervención. Sin embargo, alrededor del 30% de las percepciones indicaron que aún existen aspectos a mejorar, como la limitada accesibilidad tecnológica en áreas rurales, la necesidad de una mayor formación en tecnología y

los persistentes desafíos de conectividad. Estos hallazgos destacan la importancia de seguir fortaleciendo la inclusión digital y la adaptación a la tecnología en el programa.

Finalmente, y como resultado de las acciones de evaluación directamente en los territorios, se encontró

“Se ha logrado instalar la agenda de las mujeres en los programas de la Secretaría de las Mujer y caminar de manera articulada con las administraciones, las mesas de mujeres, los consejos consultivos que se han constituido a la sombra de este proyecto”.

Informante en Montes de María, Setiembre 2023

prevención de violencias y el acceso de las mujeres al sistema integral de la verdad, justicia, reparación y no repetición, y gestión emocional, lo que ha contribuido al empoderamiento de las participantes con conocimientos y habilidades fundamentales. Además, el enfoque en el autocuidado y el uso de herramientas tecnológicas contribuyeron también a mejorar sus habilidades individuales.

- Capacidades Políticas: la activación de rutas de seguridad y el empoderamiento para la participación política contribuyeron al desarrollo de líderes locales y a un mayor compromiso cívico, lo que, en el mediano y largo plazo, contribuye a una representatividad sostenible en estos colectivos.

que el Programa, en su globalidad, logró contribuir al desarrollo de capacidades locales especialmente desde las siguientes tres dimensiones:

➤ Capacidades Sociales: fortaleciendo la capacidad de articulación de organizaciones de base y la creación de redes de apoyo, lo que contribuyó a una mayor colaboración y solidaridad en la comunidad.

➤ Capacidades Humanas: capacitando a las beneficiarias en defensa de los derechos humanos, participación política,

“En el comité de impulso se ha producido un cambio significativo en su composición. Este cambio ha abierto espacio para una participación más activa de otros líderes y lideresas, quienes han asumido un papel fundamental en el comité. Este relevo generó un fortalecimiento en el equipo y una mayor confianza en estos nuevos liderazgos.”

Informante en Montes de María, Setiembre 2023

Preguntas relativas a la armonización:

- **P35. ¿Se han establecido mecanismos de coordinación con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas que trabajen o tienen mandato en el mismo territorio, sector o población objetivo?**
- **P36. ¿Las estrategias de armonización han sido apropiadas?**

En cuanto a los procesos de armonización, se encontró que en efecto se establecieron mecanismos de coordinación con otras organizaciones e instituciones públicas y privadas que trabajan en el mismo territorio y sector, como autoridades municipales, secretarías locales, organizaciones no gubernamentales, OSC locales e incluso entidades educativas territoriales⁶. Se evidenció la colaboración con algunas instituciones públicas del área central de Colombia, así como con instituciones gubernamentales en los territorios. Esto sugiere que la coordinación con las instituciones públicas podría mejorarse para garantizar una implementación más efectiva, pero se rescata el evidente esfuerzo por la búsqueda de alianzas y la constante coordinación de las actividades con las instituciones públicas.

Asimismo, un 33% de las entrevistadas destaca los esfuerzos por consolidar estructuras organizativas y coordinación efectiva con otras entidades a nivel local, nacional e internacional en el marco de las

⁶ Para más información, ver el anexo 7 sobre gráficas de identificación de capitales por territorio donde se enlistan, por zona, los diversos actores externos identificados por las beneficiarias, producto de los procesos de armonización en el marco del Programa.

estrategias de armonización. Sin embargo, un 67% de los actores señala que los esfuerzos de coordinación con agentes externos aún son insuficientes, además de ser señalado como un aspecto que necesita mejora, pues el desinterés de algunos de los gobiernos locales, así como la ignorancia y la apatía de ciertos funcionarios, reflejan la necesidad de fortalecer alianzas no sólo con las entidades públicas colombianas, sino con agentes con un mismo interés, pues es necesario mantener políticas públicas actualizadas y la gestión de conflictos internos también con agentes no gubernamentales. Esto sugiere la necesidad de estrategias adicionales para involucrar a las autoridades locales de manera efectiva.

“A nivel local además tenemos una mesa que constituimos que se llamaba la mesa de violencias, logramos tener coordinación con la Inspección de Policía, con la delegada de la Fiscalía a nivel local, con la Secretaría de Salud”. Informante en Montes de María, Setiembre 2023

Igualmente, dentro de los principales resultados del taller de evaluación con las organizaciones socias, se destacó el fortalecimiento de la articulación entre diversas instituciones locales, nacionales e internacionales y adaptación a contextos cambiantes, lo que subraya la efectividad de la colaboración y la capacidad de respuesta de gestión e institucional ante los desafíos contextuales.

En términos generales, se encontró que las estrategias de armonización, desde una perspectiva organizativa, han estado en sintonía con los tiempos de la planificación, lo que ha permitido posicionar agendas y temas relevantes en el proceso con otras organizaciones. Desde el trabajo de campo, también se evidenció que las relaciones de colaboración y complementariedad con otras organizaciones locales y plataformas de articulación a nivel nacional e internacional han enriquecido el programa, permitiendo la escalabilidad a algunas de las iniciativas como las enfocadas a la sensibilización internacional.

Sin embargo, a través de las entrevistas realizadas se encontró que la coordinación a nivel local con organizaciones sociales en algunas regiones fue limitada. También se encontró una insuficiente articulación con ONG locales, especialmente con aquellas que cuentan con misiones similares y con las que el Programa podría beneficiarse y que puedan servir como garantes, además de proporcionar

“La movilización y el compromiso de las entidades territoriales como alcaldías y gobernaciones son fundamentales para implementar eficazmente las acciones del programa en los componentes de prevención y protección. La identificación de compromisos y prioridades ha generado un enfoque más específico y ha contribuido a movilizar una respuesta más efectiva por parte de estas entidades”.

Informante Montes de María, Setiembre 2023

recursos (financieros y humanos) adicionales. Esta situación es propia de los territorios en donde confluyen varias agencias de cooperación como en Tumaco y Norte del Cauca en donde no se articulan con organizaciones como Alianza por la Solidaridad como se comentó en el Grupo Focal realizado con beneficiarias del Cauca.

Finalmente, como se manifestó en los dos primeros criterios, se encontró una percepción positiva en el fortalecimiento de la Alianza 5 Claves por las acciones conjuntas en favor del acceso a la justicia de las mujeres víctimas de Violencia Sexual. Se destaca que las campañas y acciones en territorio están contribuyendo a que las mujeres conozcan las rutas y pautas para denunciar, lo que les brinda un respaldo y las anima a denunciar más activamente. Además, se reconoce que la Alianza 5 Claves ha logrado una mayor visibilidad y reconocimiento a través de la labor de las organizaciones socias

del Programa. También se resalta su contribución al tratamiento diferenciado de la violencia sexual y la violencia reproductiva en la justicia transicional.

Sin embargo, existen áreas de mejora, como la necesidad de brindar un acompañamiento psicosocial y jurídico continuo a las mujeres beneficiarias y asegurar que se mantenga el compromiso de las instituciones con la alianza. En resumen, aunque se han logrado avances, es importante continuar

fortaleciendo la colaboración y el respaldo a la Alianza 5 Claves para seguir avanzando en la lucha contra la violencia sexual en el marco del conflicto armado.

Preguntas relativas a la apropiación:

- **P37. ¿En qué medida han participado las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?**
- **P38. ¿Qué grado de liderazgo ha tenido el socio local? ¿Han sido autónomos a la hora de la toma de decisiones?**
- **P39. ¿En qué medida han participado las beneficiarias en todo el proceso?**

En cuanto a la participación de las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención, como se ha ya mencionado en apartados anteriores, la colaboración con instituciones públicas ha permitido al Programa realizar procesos de incidencia con mayor impacto, así como involucrar de forma más directa a las instituciones locales con la misión del Programa. En la misma línea, durante algunas de las entrevistas con instituciones locales, se evidenció que la participación de estos actores y socios en la intervención ha sido fundamental en algunos procesos, como en la activación de las rutas de protección, el apoyo logístico para la facilitación de las instalaciones y activos necesarios para el desarrollo de los encuentros y las diferentes actividades, así como para la gestión en el ejercicio de la ciudadanía de los colectivos beneficiarios.

Asimismo, dentro de las visitas a los territorios y especialmente en la zona de Sur de Bolívar, se evidenció un fortalecimiento en el liderazgo local sobre las iniciativas propias para el fortalecimiento de los procesos de paz con las mujeres del territorio, así como niveles de autonomía y voluntad territorial en las instituciones locales para dar continuidad a éstas iniciativas, así como para la generación de iniciativas propias, que no sólo van en dirección de toma de decisiones propias a nivel local, sino para la articulación institucional a nivel nacional y subregional. Por otro lado, también se evidenció que en gran parte de los territorios de intervención estas participaciones por parte de las instituciones locales responden a actividades propias de proselitismo político donde se atribuyen el ejercicio mismo de la iniciativa, pero que, en la gestión de cambios estructurales o adopción de las iniciativas y propuestas de planes de desarrollo, su participación se limita a la disponibilidad política de los mandatarios de turno, lo que además afecta la sostenibilidad territorial de las acciones del Programa.

La participación de las beneficiarias se ha valorado con mayor profundidad en este mismo epígrafe en el apartado relativo a la participación (preguntas 27 a 29). Se evidenció que la mayoría de las beneficiarias participaron a lo largo de todo el proceso, incluyendo defensoras de DDHH y organizaciones locales que estuvieron presentes y activas desde el inicio del Programa. Se destaca el empoderamiento de las mujeres líderes y defensoras, así como su participación activa en los procesos de toma de decisiones, participación en las agendas de incidencia, mesas de impulso e incluso en el fortalecimiento de las capacidades entre mujeres en los mismos territorios. No obstante, también se evidenció un desafío importante: algunas mujeres podrían no sentirse cómodas compartiendo espacios con otras organizaciones, lo que podría afectar la colaboración efectiva. Es importante abordar estos desafíos para garantizar la participación plena de todas las beneficiarias.

SOBRE EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
● Participación: El programa ha tenido un impacto significativo al lograr una amplia participación de diversas organizaciones, incluyendo mujeres líderes y defensoras de derechos, lo que refleja un compromiso genuino con la participación de la titularidad de derechos. La participación activa desde el inicio del programa ha sido crucial para empoderar a las mujeres y fortalecer su influencia en la toma de decisiones. Sin embargo, persisten desafíos en la coordinación entre organizaciones, lo que puede dificultar la participación efectiva de algunas mujeres. ● Sostenibilidad: se ha logrado una exitosa integración de las iniciativas en las instituciones locales y en la agenda de las mujeres, lo que demuestra la capacidad del programa para establecerse de manera sostenible en las instituciones y comunidades de mayor incidencia. Se ha fortalecido significativamente la capacidad instalada de las mujeres en áreas clave como la incidencia política, la protección y la gestión emocional. ● Armonización: el programa ha demostrado esfuerzos significativos en la coordinación y colaboración con diversas organizaciones e instituciones públicas a nivel local, nacional e internacional. Estos esfuerzos han permitido una mayor adaptabilidad a los contextos cambiantes y la promoción de agendas relevantes. A pesar de algunos logros notables, persisten desafíos, como la insuficiente coordinación con organizaciones sociales locales en ciertas regiones y la falta de articulación con ONG locales que podrían enriquecer el programa. La Alianza 5 Claves ha logrado avances en la lucha contra la violencia sexual en el conflicto armado, pero es esencial brindar un acompañamiento continuo a las mujeres	● Participación: Se recomienda establecer un sistema de evaluación continua de las metodologías empleadas en el programa, para obtener retroalimentación constante de las beneficiarias y estar dispuestos a ajustar las estrategias según sea necesario. Esto asegurará que todas las participantes se mantengan comprometidas y comprendan plenamente los procesos, reduciendo la desconexión y la sensación de recibir demasiada información. ● Sostenibilidad: Se recomienda la exploración de estrategias que permitan a las organizaciones locales mantenerse más allá de la ayuda externa, incluyendo el desarrollo de capacidades propias y la generación de ingresos sostenibles como se establece en la Fase II. La evaluación continua y la adaptación de las metodologías son fundamentales, con la retroalimentación constante de los participantes como guía para realizar ajustes pertinentes. Es muy importante vincular a las mujeres que ya han sido partícipes del proceso y que cuentan con herramientas y conocimientos para que repliquen la información en los territorios, esto genera, como se mencionó anteriormente, apropiación y sostenibilidad. Además, se recomienda ampliar los procesos de acompañamiento y capacitación que han funcionado en unos territorios hacia otros donde también están las socias implementadoras, pues esta gestión del conocimiento permite una mayor sostenibilidad a nivel agregado. ● Armonización: Se debe priorizar y reforzar los esfuerzos de coordinación y colaboración, especialmente a nivel local, con organizaciones sociales y ONG locales en regiones donde se ha identificado una

beneficiarias y mantener el compromiso de las instituciones con la alianza. • Apropiación: La colaboración con instituciones locales ha sido fundamental en el Programa, permitiendo procesos de incidencia más impactantes y una participación directa en la misión del Programa. Esta cooperación se ha traducido en activación de rutas de protección, apoyo logístico para actividades y mayor gestión en el ejercicio de la ciudadanía de los beneficiarios. Además, se ha observado un crecimiento en el liderazgo local, la autonomía y la voluntad territorial en las instituciones locales, fortaleciendo iniciativas propias y generando propuestas para el desarrollo local. Sin embargo, se ha señalado que en algunos territorios, la participación de instituciones locales puede ser influenciada por proselitismo político, lo que afecta la sostenibilidad de las acciones.	limitada coordinación. Esto implicaría establecer mecanismos de comunicación más efectivos y estrategias para involucrar a las autoridades locales de manera más activa y comprometida. De igual manera, se recomienda realizar jornadas de coordinación e intercambios de experiencias permanente entre las organizaciones social del programa. • Apropiación: se recomienda continuar fomentando la colaboración con instituciones locales, promoviendo un mayor involucramiento en la misión del Programa y en la implementación de acciones estratégicas, abordar el problema de la participación limitada de las instituciones locales en el Programa debido a actividades de proselitismo político, y estableciendo estrategias para involucrar a estas instituciones de manera más constante y efectiva, independientemente de los cambios de mandato.
APRENDIZAJES:	
La integración exitosa de iniciativas en instituciones locales y en la agenda de las mujeres demuestra la capacidad del programa para establecerse de manera sostenible. La capacitación en áreas clave y la adaptación continua son esenciales, al igual que la promoción de la replicación de conocimientos por parte de las mujeres involucradas. La coordinación entre organizaciones y la participación de instituciones locales pueden verse afectadas por desafíos como la falta de coordinación en ciertas regiones y actividades de proselitismo político. Para abordar estos desafíos, es crucial priorizar y reforzar la coordinación a nivel local y establecer mecanismos de comunicación efectivos. Además, se debe promover una participación constante de las instituciones locales y desarrollar estrategias que permitan su involucramiento independientemente de los cambios de mandato político.	

Hallazgos relativos a la incorporación de los ejes transversales:

En este fragmento se valoran los avances en la aplicación de la perspectiva de género, DDHH, sostenibilidad ambiental y gobernanza democrática en las distintas etapas del programa.

Preguntas relativas a los ejes transversales:

- **P40. ¿Cómo se han incorporado los ejes transversales de DDHH, género, sostenibilidad ambiental y gobernanza democrática en las distintas etapas del programa?**
- **P44. ¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?**

El análisis documental de los documentos de diagnóstico muestra que el mismo se realizó desde los 4 ejes transversales que promueve. En el formulario del Programa se dedica un apartado a explicar esta incorporación:

- El enfoque de DDHH se incorpora como objetivos propios del Programa y se organizan a los actores y grupos en función de las tres titularidades que promueve este enfoque.
- Respecto al género, se especifica que es un enfoque de género basado en DDHH, perspectiva muy promovida por la entidad donante, la Generalitat Valenciana y todas las socias del Programa. La exposición detalla cómo, además de un objetivo, el Programa contribuirá a los diferentes elementos de este enfoque (empoderamiento, fortalecimiento de capacidades, no discriminación), especificando medidas concretas para los tres objetivos implementados en Colombia y la estrategia de comunicación e incidencia internacional.
- En la formulación se reconoce la importancia de incorporar la perspectiva medioambiental, independientemente de que una intervención incluya esta como eje de actuación sectorial. Lo fundamenta ante el riesgo de vulnerabilidad medioambiental de los territorios de implementación colombianos y propone incorporarlo en actividades directas (OE2) e indirectas (uso medioambientalmente eficiente de recursos).
- En relación a la gobernanza democrática, si bien el Programa introduce este enfoque desde una perspectiva amplia que involucra a las tres titularidades, promoviendo relaciones de poder horizontal; sin embargo, la propuesta para incorporar este eje se centra en la titularidad de obligaciones y el fortalecimiento institucional, sobre todo en los territorios colombianos a nivel nacional, departamental y local.

Los reportes de seguimiento y cierre, así como la evaluación intermedia, no dedican información expresa a los enfoques transversales.

Por el contrario, el análisis de los datos cualitativos (entrevistas y dinámicas grupales) arroja importantes evidencias sobre la asimilación y apropiación de los cuatro enfoques como transversales durante la ejecución del Programa. Existe una extendida sensibilidad a estas cuestiones por parte de las entidades implementadoras y socias, que se manifiesta en su incorporación en actividades propias directas del Programa, en indirectas de gestión y en las complementarias de las organizaciones en sus otras actividades.

También se ha evidenciado que el Programa incorporó enfoques diferenciales, como el de género, étnico y de diversidad sexual, de manera cuidadosa y considerando las particularidades de las poblaciones atendidas, lo que refleja un compromiso con la inclusión y la equidad.

Se destacan ejemplos en todos los ejes: en la promoción de los derechos humanos y la perspectiva de género en la mayoría de las actividades del programa, la concienciación sobre la protección del medio ambiente y la promoción de iniciativas productivas sostenibles que respeten el entorno natural, y el

fortalecimiento de la gobernanza democrática al facilitar la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones locales.

Se han establecido mecanismos de diálogo con las autoridades locales para influir en la formulación, ejecución y apropiación de políticas públicas que aborden las necesidades de las mujeres como los procesos para las Políticas Públicas de Género, los Consejos Consultivos de Mujeres a nivel departamental y municipal, y recientemente la formulación del Plan Nacional de Desarrollo. Sin embargo, sobre todo en este último punto, también se señala que hay espacio para mejorar la coherencia y efectividad en la implementación de estos ejes a lo largo del programa, pues se considera que no está tan integrado como el enfoque de género o de DDHH.

Aunque la protección medioambiental no sea prioritaria ni una dimensión central de la iniciativa, se han llevado a cabo acciones para concienciar a las mujeres sobre la importancia de la protección del medio ambiente, y se han promovido iniciativas productivas sostenibles que respetan el entorno natural. Pero también entre informantes se reconoce que aún hay espacio para mejorar en este aspecto y desarrollar estrategias más específicas y acciones concretas para abordar los desafíos ambientales en la región, ya que el 30% de las personas entrevistadas consideran que se requiere trabajar aún más en una integración más profunda con la defensa del medio ambiente, especialmente porque muchas de las lideresas sociales tienen su causa sumamente ligada a la protección de los territorios y del medio ambiente en los lugares de hábitat particularmente en el litoral Pacífico (Tumaco y Norte del Cauca) y la Serranía de San Lucas (Santa Rosa del Sur de Bolívar).

Preguntas relativas al enfoque de género:

- **P41. ¿Se identificaron estrategias y objetivos para asegurar que los temas de género estuvieran integrados efectivamente?**
- **P42. ¿Ha conseguido el programa promover mayor igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres?**
- **P43. ¿Existe algún tipo de impacto (positivo o negativo) respecto a las relaciones de género?**

Dada la naturaleza de la intervención, el Programa en toda su estructura mantiene una clara y fuerte perspectiva de género, por lo que sus estrategias y objetivos para asegurar que los temas de género estén integrados efectivamente en el programa se evidencian a lo largo de sus actuaciones.

Entre los informantes se ha destacado la transversalización del enfoque de género en todo el plan de desarrollo del programa, lo que ha hecho evidente su perspectiva de género, y ha incluido acciones de sensibilización de género tanto en el ámbito organizativo como en la comunidad. Además, se ha buscado involucrar a las familias y comunidades, especialmente a los hombres en la comprensión de las implicaciones de género en las problemáticas locales. Esto indica una estrategia integral para abordar la igualdad de género.

También entre informantes se refleja una percepción mayoritariamente positiva en torno a la incorporación de los ejes transversales de DDHH y género en las distintas etapas del programa. Se destacan los esfuerzos para promover la igualdad de género y la atención a víctimas de violencia sexual, así como la sensibilización sobre estos temas en la comunidad. Además, se resalta que, en la mayoría de las actividades del programa, se ha dado capacitación a las mujeres participantes en temas conjuntos de derechos humanos y género, así como en la promoción de su participación activa en la toma de decisiones y la incidencia en políticas públicas locales con un claro enfoque de defensa para las mujeres, así como

asignación de recursos para emprendimientos liderados por mujeres. Esto demuestra un compromiso claro con la promoción de la equidad de género en el ámbito económico.

“Empezamos identificar y a empoderarnos conociendo lo que es la protección, nuestra seguridad, nuestro autocuidado y nuestra autonomía. Son muchas cosas que como mujeres hemos recibido del programa”.

Beneficiaria. Pacífico, Setiembre 2023.

Complementariamente, también se ha trabajado en la promoción de una mayor igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. El programa ha logrado una destacada articulación de la Red Departamental de Mujeres, tanto a nivel nacional como departamental, promoviendo la inclusión de hombres en las actividades y programas relacionados con género. Esto indica un enfoque colaborativo que fomenta la participación conjunta de géneros en la promoción de la equidad. Sin embargo, también se identifica la necesidad de fortalecer el trabajo en la promoción de masculinidades

“Me siento privilegiada de ser parte de esta comunidad de mujeres de los Montes de María que están trabajando incansablemente para poner fin al feminicidio y promover la igualdad de género.

Beneficiaria en Montes de María, Setiembre 2023

no tóxicas y en la inclusión de otros enfoques transversales. En general, se reconoce un avance positivo en la incorporación de estos ejes, pero persisten áreas de mejora a considerar.

En cuanto a los impactos respecto a las relaciones de género, se evidenció que uno de los más representativos dentro del programa es el empoderamiento de las beneficiarias dentro de sus hogares. De forma amplia, este colectivo reconoce que las actividades de fortalecimiento y concientización respecto a sus necesidades y derechos como mujeres, ha trascendido el plano social y desde sus propios desarrollos y el de sus familias, han tomado un papel activo y desde sus núcleos se refleja esta mayor fortaleza, ganando espacios de decisión, reconociendo las señales de vulnerabilidad por su condición de género y, de forma estructural, compartiendo estos conocimientos con sus descendencias y dentro de sus más cercanos.

Tabla 6. Resultados Indicador de Empoderamiento aplicado a mujeres beneficiarias

Dimensión	Esfera	Peso por esfera	Puntuación Máxima	Puntuación registrada
Producción	Contribuciones en decisiones sobre la producción	10	20	16.46
	Autonomía en las decisiones sobre las actividades económicas	10		
Recursos	Posesión de bienes	6.66	20	7.2
	Compra, venta o transferencia de bienes	6.66		
	Acceso a créditos/decisiones sobre créditos	6.66		
Ingresos	Control sobre el ingreso	20	20	18.99
Liderazgo	Participación y/o filiación a grupos sociales/comunitarios	10	20	15.96
	Hablar en público	10		
Manejo y uso del tiempo	Tiempo libre y de esparcimiento	10	20	15.25
	Tiempo laboral	10		
TOTAL		99.98	100	73.86

Este fenómeno también pudo validarse con la aplicación del Indicador de Empoderamiento del IFPRI⁷ el cual, aunque arrojó desafíos en términos de empoderamiento (puntuación 73,86 de 100 puntos posibles) para las mujeres beneficiarias del programa a las que se les capturó la información, permitió observar algunas dimensiones donde se evidencia una clara fortaleza como la de liderazgo, factor que ha sido de directa intervención y fortalecimiento por parte del Programa. También la dimensión de Ingresos y control sobre los mismos reflejó niveles favorables de independencia, teniendo en cuenta que son colectivos vulnerables también por su condición de género.

Sin embargo, aunque la mayoría de las dimensiones arrojan resultados de empoderamiento favorables para las beneficiarias, una dimensión en particular permitió evidenciar que, para el continuo fortalecimiento de los procesos de empoderamiento femenino de estas mujeres, existe un área de oportunidad urgente respecto al manejo de los recursos económicos (puntuación 7,2 sobre 20), al acceso a los sistemas financieros y a su vez confirma la fuerte necesidad de abordar también las necesidades de estos colectivos desde sus medios de vida.

SOBRE LA INCORPORACIÓN DE EJES TRANSVERSALES	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Dada la naturaleza de la intervención, los ejes transversales de Derechos Humanos, género, sostenibilidad ambiental y gobernanza democrática se han incorporado en las diferentes etapas del Programa de manera efectiva. • Esta incorporación de enfoques se hizo de manera cruzada, al menos para los enfoques de género, Derechos Humanos y gobernanza democrática, proponiendo una implementación y coordinación entre participantes bajo la lógica del EBDH, que establece el trabajo bajo unas relaciones de poder horizontales y sin discriminación. • Los datos cualitativos, derivados de entrevistas y dinámicas grupales, indican que estos enfoques han sido plenamente asimilados y aplicados durante la ejecución del programa, destacando la sensibilidad generalizada de las entidades implementadoras y socias hacia estos valores.	Las recomendaciones bajo este criterio están orientadas a la propuesta de nuevos elementos de exploración en algunos ejes: • Empoderamiento económico: se identifica una necesidad urgente de abordar el acceso a los sistemas financieros y el manejo de recursos económicos para continuar fortaleciendo el empoderamiento de estas mujeres; esto se puede aplicar en la Fase II al igual que programas de acuerdo a la ley de emprendimientos sociales y a los programas que actualmente propone el Ministerio del Trabajo para la asociatividad y economía solidaria. • Trabajo en masculinidades no tóxicas: Se sugiere que se podría mejorar la incorporación del enfoque de género al abordar las masculinidades no tóxicas, promoviendo una comprensión más amplia y equitativa de las identidades de género.

⁷ Este indicador fue aplicado a través de los cuestionarios (online y físicos) aplicados a las mujeres beneficiarias en los diferentes territorios. El indicador va de 0 a 100 y establece que, a partir de una puntuación superior a 80, se puede evidenciar la existencia de condiciones favorables para la paridad de género y el empoderamiento femenino. Para mayor información, puede consultarse <https://www.ifpri.org/publication/womens-empowerment-agriculture-index>.

• El Programa incorporó enfoques diferenciales, como el de género, étnico y de diversidad sexual, de manera cuidadosa y considerando las particularidades de las poblaciones atendidas, lo que refleja un compromiso con la inclusión y la equidad. • La visión integral y holística del Programa ha permitido impactos no esperados en la población beneficiaria, fruto de diferentes actividades que no necesariamente estaban bajo el mismo resultado. Se destaca como ejemplo mencionado en los talleres el empoderamiento de las beneficiarias dentro de sus hogares. • Empoderamiento económico: el Programa ha fortalecido la conciencia de las mujeres sobre sus necesidades y derechos, lo que ha llevado a un mayor empoderamiento y toma de decisiones en sus familias. El indicador de empoderamiento ha reflejado resultados positivos en varias dimensiones, como liderazgo e independencia económica.	• Continuidad en la sensibilización: A pesar de los esfuerzos de sensibilización de género, es importante mantener y fortalecer estas iniciativas para lograr un cambio cultural sostenible en la comunidad y las organizaciones. • Mayor enfoque en la sostenibilidad ambiental: Aunque se ha comenzado a abordar la sostenibilidad ambiental, sería beneficioso desarrollar estrategias más específicas y acciones concretas para abordar los desafíos ambientales en la región, teniendo en cuenta la interconexión entre género, derechos humanos y sostenibilidad. • A pesar de los esfuerzos, se identificó que, en las zonas rurales, la falta de acceso a la tecnología y la conectividad siguen siendo un problema significativo. Esto podría requerir estrategias adicionales para abordar esta brecha digital.
--	---

APRENDIZAJES:

La coexistencia de varios ejes transversales suele provocar que alguno se vea debilitado. En el caso del proyecto, la interrelación de los ejes de género, derechos humanos y gobernanza democrática resultaron en una menor visibilidad del enfoque de sostenibilidad medioambiental, que aunque incluido en diversas acciones, no caló del mismo modo en las participantes.

A pesar de no ser el enfoque central, la protección medioambiental ha emergido como una consideración significativa debido a la vulnerabilidad medioambiental de los territorios.

Hallazgos relativos a la alineación:

En este apartado se evalúa la alineación del Programa con los planes estratégicos de la Generalitat Valenciana y los objetivos del Plan Director vigente, así como la alineación del Programa con los marcos normativos nacionales e internacionales.

Preguntas relativas a la alineación:

- **P45. ¿Se han tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de las entidades públicas locales y nacionales?**
- **P46. ¿La intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales?**
- **P47. ¿En qué medida la entidad ejecutora y el donante de la intervención han sido transparentes con las instituciones y las socias locales?**

El Programa ha tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de las entidades públicas locales y nacionales. Los documentos de formulación inicial destacan el alineamiento, a través de los Diálogos Vinculantes, con el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 en su capítulo “Pacto por la equidad de las mujeres” y en su línea de Acción “Equidad para las mujeres en la Construcción de Paz”, tanto en su Objetivo 1 de Incorporar el enfoque de género en la estabilización de los territorios, como en el 2 centrado en garantizar la reparación integral a las mujeres víctimas, y por supuesto con los Acuerdos de Paz.

Respecto a la Política exterior y a los mecanismos de articulación institucional del Programa, éste está en concordancia con las líneas de la cooperación internacional española, que a su vez apuntan a los del Plan de Desarrollo 2018-2022. También participa en el Fondo Colombia en Paz, y está en línea con la Unión Europea, quienes contribuyen a través de su instrumento *ad hoc* a la construcción de Paz en Colombia. Con estos recursos se cofinancia tres acciones a MPDL, Humanas y SISMA en las líneas del Fondo Europeo para la implementación de los Acuerdos. El programa también se alinea con otras estrategias sectoriales de la Cooperación Española y el apoyo de la AECID, así como con el Plan Director de la Cooperación Valenciana vigente.

Más allá del alineamiento, y en el marco de las relaciones Programa – Estado Colombiano, se evidenciaron acuerdos concretos en temas de política pública de género y una colaboración y el relacionamiento en muchos casos efectivos, facilitando la atención de temas relacionados con la jurisdicción especial para la paz, la Comisión de la Verdad y la reparación administrativa. Esta alineación permitió una mayor fluidez en la colaboración con entidades gubernamentales de nivel nacional.

***“Las mujeres lograron hacer control político a la Secretaría de la Mujer Departamental, conociendo y haciendo seguimiento a los avances que tiene las políticas públicas”.
Informante. Pacífico,
Setiembre 2023.***

Asimismo, se encontró que la intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales, que, además de las actividades propias de la intervención como las activaciones de las rutas de protección y la gestión de planes de desarrollo con enfoque de género, se han dado espacios de sensibilización a las entidades respecto a la importancia de la representatividad de las lideresas en los territorios, sus necesidades diferenciadas, y se destaca la concientización a éstas instituciones para la participación activa de las mujeres en espacios que

les permiten incidir en políticas públicas. Esto indica que el Programa ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades de las instituciones y a su capacidad para abogar por las mujeres y los cambios concretos en sus comunidades.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos por fortalecer las capacidades y relaciones con las instituciones locales, también se identificaron desafíos en la colaboración a nivel municipal y departamental, así como en la atención a zonas geográficamente remotas. Existe una necesidad de mantener la colaboración con

organizaciones locales y nacionales por la naturaleza de la intervención, la cual demanda una alineación muy estrecha con las entidades de turno. En este sentido también gran parte de personas entrevistadas así lo señalaron. En resumen, aunque se han logrado avances notables, aún existen oportunidades para mejorar la coordinación y abordar desafíos específicos en el futuro.

Finalmente, se evidenció que existe una percepción generalizada de transparencia entre las entidades ejecutoras, el donante y las socias locales desde el inicio del Programa, no habiéndose presentado incidentes significativos en cuanto a obstaculización de información. La entidad donante, la Generalitat Valenciana, es un socio estratégico para ambas entidades implementadoras y existe una relación de trabajo conjunta y positiva previa al Programa, sobre todo con Atelier. Esta experiencia previa, combinada con intereses y objetivos comunes, se traslada al nivel de organizaciones implementadoras. Todas las entidades que participan en la ejecución han tenido y mantienen colaboraciones entre ellas, en el marco de proyectos e iniciativas bilaterales o en red. Eso ha permitido una sintonía y transparencia en la comunicación que sin duda ha repercutido en el correcto desempeño del Programa.

SOBRE LA ALINEACIÓN	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
- El Programa ha tenido en cuenta las estrategias y programas de desarrollo de las entidades públicas locales, nacionales e internacionales, estando especialmente alineada en principios y acciones con el Plan de Desarrollo Nacional, los Acuerdos de Paz de 2016, el Fondo Europeo para la Paz y el Plan Director de la Cooperación Valenciana vigente. - Se ha trabajado en coordinación con las entidades públicas locales y nacionales para abordar temas de interés mutuo, especialmente con el SVJNR y sus diferentes mecanismos. - Fortalecimiento capacidades instituciones locales: Se dio un proceso de fortalecimiento institucional importante a través de espacios de formación y sensibilización a las entidades respecto a la importancia de la representatividad de las lideresas en los territorios y sus necesidades diferenciadas a través de la intervención con medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales, además de las actividades propias de la intervención como las activaciones de las rutas de protección y	- La alineación con las estrategias y los programas de desarrollo de las entidades públicas locales y nacionales es fundamental para el desarrollo, gestión, impacto y sostenibilidad de la iniciativa, por lo que resulta necesario no sólo mantener y consolidar las alineaciones ya trazadas, sino generar la capacidad de adaptación frente a los cambios estratégicos de cada gobierno. - Relacionamiento a Nivel Municipal y Departamental en todos los objetivos del Programa: Se identifica la necesidad de mejorar el relacionamiento y la colaboración con las alcaldías y la gobernación a nivel municipal y departamental. Esto incluye continuar garantizando una asignación presupuestaria adecuada y un seguimiento continuo, así como la sensibilización y capacitación conjunta con las autoridades locales. Continuidad de Colaboración: Es importante asegurar la continuidad de la colaboración con organizaciones locales y nacionales, y fortalecer las relaciones con otras organizaciones que puedan brindar apoyo y recursos a largo plazo.

la gestión de planes de desarrollo con enfoque de género. • Existe una percepción generalizada de transparencia entre las entidades ejecutoras, el donante y las socias locales desde el inicio del Programa. La entidad donante, la Generalitat Valenciana, es un socio estratégico para ambas entidades implementadoras y existe una relación de trabajo conjunta y positiva previa al Programa. • Esta experiencia previa, combinada con intereses y objetivos comunes, se traslada al nivel de organizaciones implementadoras. Todas las entidades que participan en la ejecución han tenido y mantienen colaboraciones entre ellas, en el marco de proyectos e iniciativas bilaterales o en red. Eso ha permitido una sintonía y transparencia en la comunicación que sin duda ha repercutido en el correcto desempeño del Programa.	También se podría explorar la posibilidad de ampliar la colaboración a nivel local a través de un mapeo a profundidad de otras organizaciones o instituciones que persigan los mismos intereses o que puedan complementarse en ciertos puntos del Programa como a través de las acciones de formación con centros educativos formales (para fortalecimiento de capacidades duras y/o blancas) o de integración socioeconómica con agencias de gobierno o de cooperación internacional.
---	---

APRENDIZAJES:

La ubicación geográfica de algunas comunidades, que están distantes de la capital del departamento, puede ser un obstáculo para la participación y el acceso a servicios clave. Es un componente que se debe considerar con atención, pues supone una inversión importante en recursos y tiempo.

La percepción de transparencia a lo largo de la ejecución Programa, desde la relación del donante y las entidades ejecutoras con las instituciones y las socias locales en los diversos procesos de alineación, rendición de cuentas, de comunicación interna, así como de expectativas frente a las beneficiarias y terceros relacionados, es fundamental para el éxito de la intervención, pues al trabajarse de la mano con procesos que requieren una gestión continua con la institucionalidad y de generación de confianza tan profunda entre las beneficiarias, la imagen organizacional resulta un factor clave que no se debe descuidar.

ANÁLISIS TERRITORIALES.

El siguiente epígrafe presenta de manera sistematizada la información derivada de los talleres territoriales presenciales, los cuales fueron llevados a cabo con la participación de mujeres lideresas beneficiarias en los territorios, con mujeres representantes de organizaciones de la sociedad civil, así como con mujeres víctimas de violencia sexual, también beneficiarias de las actividades directas de la iniciativa “Mujeres Construyendo en Paz”. Algunos actores adicionales como representantes de la comunidad LGBTQ+ y de organización de mujeres jóvenes también participaron en algunos de los encuentros. Durante los mismos se incluyeron tres elementos de trabajo:

1. Un análisis por capitales de la comunidad para verificar las acciones desarrolladas hacia cuales generaron mayor impacto;
2. Un análisis del cumplimiento de los objetivos y las oportunidades de mejora;
3. Preguntas para buscar profundizar en las dinámicas territoriales con temas de coordinación, alineación y armonización.

Análisis general de la información.

De acuerdo con el análisis por capitales de la comunidad se evidenció que los capitales sociales, políticos y humano fueron los más fortalecidos en el programa teniendo en cuenta que los objetivos estaban directamente relacionados con los mismos.

- **Capacidades Sociales:** se destaca la conformación de redes de mujeres, articulación con procesos de juventudes, fortalecimiento a las organizaciones territoriales y mayores capacidades de comunicación.
- **Capacidades Políticas:** fortalecimientos de liderazgos, incremento en la participación política, aprendizajes de medidas de autoprotección, articulación con entidades del Estado y la incidencia en políticas públicas territoriales.
- **Capacidades Humanas:** procesos de afrontamiento a los hechos victimizantes, documentación de casos de violencia sexual, mejoramiento en los procesos de comunicación entre mujeres con mayor empatía, fortalecimiento de capacidades territoriales, medidas de autocuidado y procesos de educación para replicas en sus territorios.

En términos generales las prioridades de las beneficiarias se mantienen, sin embargo, de manera transversal a todos los objetivos, consideran que se deben fortalecer los mecanismos para la protección de las beneficiarias porque los problemas de seguridad y de orden público se profundizan.

Además, se identifica la necesidad de abordar otras áreas emergentes que no estaban inicialmente contempladas en el proyecto como son:

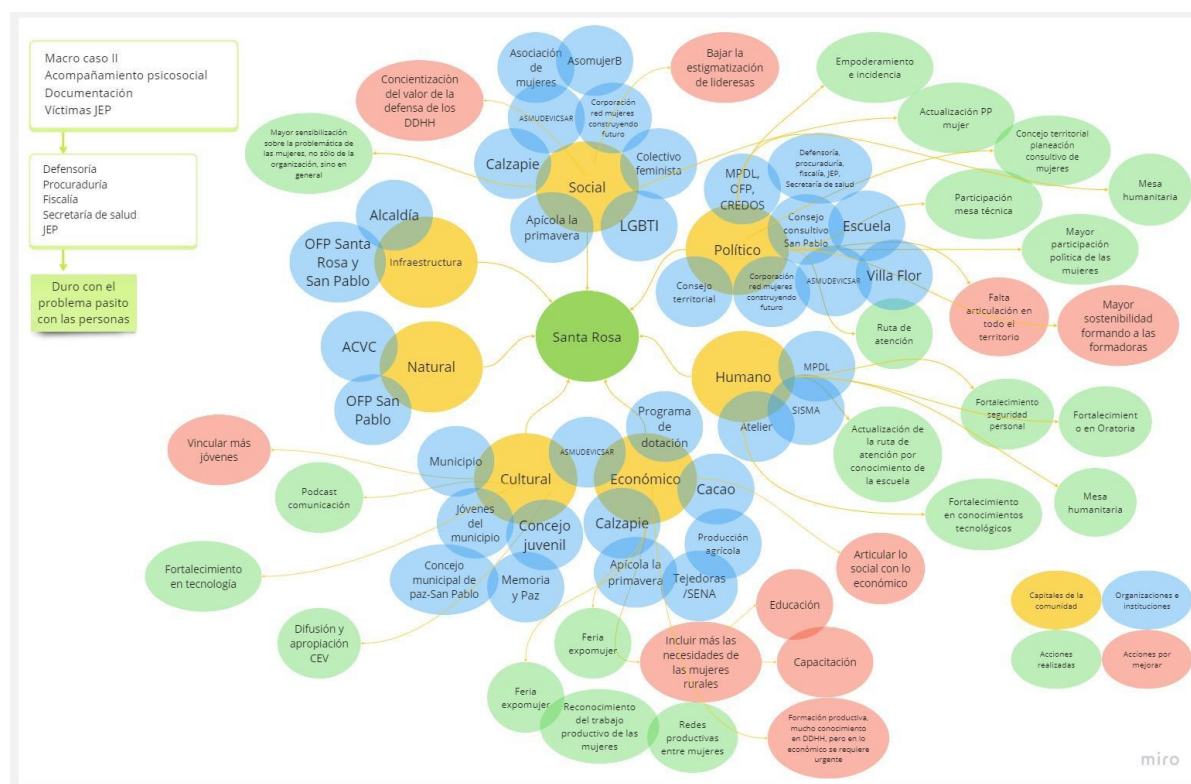
- **Capacidades Económicas:** Aunque se menciona la existencia de redes productivas entre mujeres, se reconoce la necesidad de un mayor apoyo para fortalecer las autonomías económicas a través de iniciativas productivas y recursos económicos.
- **Capacidades Culturales:** Se señala la importancia de involucrar a los jóvenes y fortalecer los talentos culturales, lo que podría promover la preservación y promoción de la cultura local.
- **Capacidades Ambientales:** Es necesario fortalecer la defensa del medio ambiente, lo que implica una mayor conciencia y capacidad para proteger los recursos naturales locales.

- **Capacidades de Infraestructura:** Aunque se menciona la existencia de algunas instalaciones para reuniones, se destaca la necesidad de un mayor fortalecimiento de espacios para víctimas y personas desplazadas, lo que contribuiría a una mejor atención y apoyo a estas poblaciones.

Análisis de la información del taller de Santa Rosa – Sur de Bolívar.

El análisis de la situación actual revela un notable fortalecimiento en la participación política en la región relacionada directamente con las acciones del Programa, lo que es alentador. Sin embargo, a través de la conversación con las mujeres beneficiarias y participantes en el territorio (dentro y fuera del taller), de la exposición de sus necesidades, riesgos presentes y oportunidades ausentes, se identificó una carencia en el reconocimiento de los derechos humanos y una necesidad de recibir mayor formación y concientización sobre la defensa de estos en los territorios; junto con una persistente sensación de estigmatización de los líderes sociales. Además, destacaron la necesidad de incorporar todavía más el enfoque territorial, además de las demandas de las mujeres rurales en términos de educación, capacitación y generación de ingresos.

Gráfico 12. Capitales de la comunidad Santa Rosa



Recomendaciones:

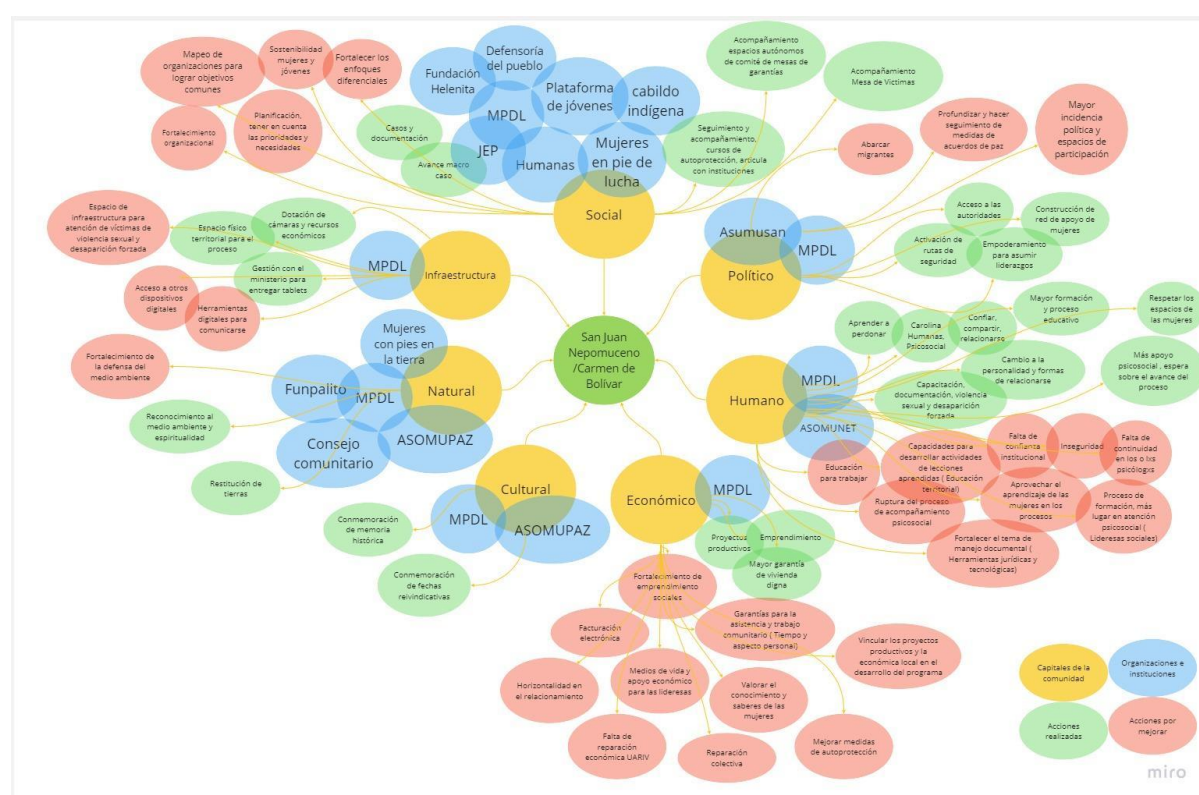
- Fortalecer la promoción y protección de los derechos humanos en la región, implementando políticas y programas que garanticen su pleno reconocimiento y respeto.
- Diseñar estrategias efectivas para reducir la estigmatización de los líderes sociales, promoviendo un ambiente seguro y respetuoso para su labor.

- Fomentar una mayor articulación con el territorio, involucrando a las comunidades locales en la toma de decisiones y asegurando que las políticas y proyectos se adapten a sus necesidades específicas.
- Priorizar la inclusión de las mujeres rurales en iniciativas de educación, capacitación y generación de ingresos, reconociendo su papel fundamental en el desarrollo sostenible de la región.

Análisis de la información del taller de San Juan Nepomuceno y Carmen de Bolívar – Montes de María

En resumen, el panorama territorial presenta una diversidad de actores y necesidades que requieren atención inmediata. Es evidente la necesidad de fortalecer las estructuras organizacionales existentes para garantizar una implementación más efectiva de las políticas y programas en la región. Además, se identifican áreas cruciales de mejora, como la atención a migrantes, el seguimiento del acuerdo de paz, el acceso a dispositivos y herramientas digitales, la reparación colectiva, el reconocimiento de los conocimientos de las mujeres y la promoción de medidas de autoprotección. También es vital integrar proyectos productivos en la economía local y fortalecer el apoyo psicosocial, especialmente para las mujeres. Por último, se destaca la necesidad de trabajar en la construcción de confianza institucional en la comunidad.

Gráfico 13: Capitales de San Juan Nepomuceno y Carmen de Bolívar – Montes de María

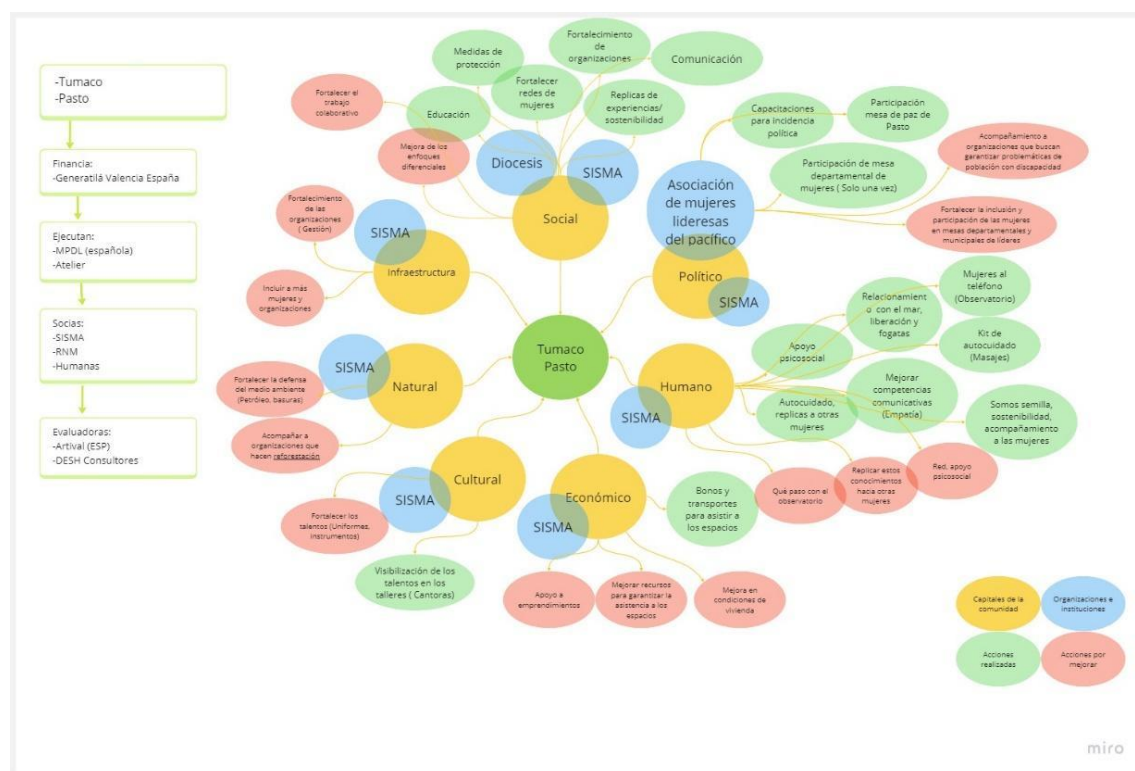


Recomendaciones:

- Fortalecer las estructuras organizacionales locales, promoviendo la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones y la implementación de programas.
- Desarrollar políticas específicas y programas de apoyo para los migrantes en la región, teniendo en cuenta sus necesidades particulares.
- Establecer un sistema de seguimiento riguroso para evaluar el avance y cumplimiento de las medidas derivadas del acuerdo de paz, involucrando a la comunidad en este proceso.
- Facilitar el acceso de la población a dispositivos y herramientas digitales, promoviendo la inclusión digital como un medio para la comunicación y el acceso a recursos.
- Promover la reparación colectiva en la región, reconociendo y valorando las experiencias y sufrimientos de las comunidades afectadas por el conflicto.
- Impulsar la participación activa de las mujeres en todos los aspectos del programa, reconociendo y aprovechando sus conocimientos y habilidades.
- Reforzar las medidas de autoprotección para garantizar la seguridad de la comunidad en un entorno a menudo complejo.
- Integrar proyectos productivos que impulsen la economía local y generen empleo en la región.
- Mejorar y expandir los servicios de apoyo psicosocial, asegurando la continuidad de atención y la disponibilidad de más lugares para mujeres.
- Trabajar en la construcción de confianza institucional mediante la transparencia, la rendición de cuentas y la comunicación efectiva con la comunidad.

Análisis de la información del taller de Tumaco – Litoral Pacífico

Gráfico 14. Capitales de la comunidad Tumaco – Litoral Pacífico



Se observa un positivo fortalecimiento en varios aspectos clave, incluyendo la participación política, el apoyo psicosocial, y el desarrollo de la autoestima y el autocuidado, especialmente a través de la interacción y el compartir con otras mujeres. Sin embargo, persisten desafíos significativos, como la necesidad de mejorar la inclusión de las mujeres en mesas de participación, expandir las acciones para beneficiar a un espectro más amplio de mujeres, fortalecer la red de apoyo psicosocial, y aclarar el estado del observatorio. Además, se destaca la importancia de apoyar emprendimientos y fomentar el trabajo colaborativo en la comunidad.

Recomendaciones:

- Fortalecer la inclusión de mujeres en mesas de participación y espacios de toma de decisiones, asegurando que sus voces sean escuchadas y respetadas en todos los niveles.
- Ampliar las acciones y programas para abarcar a un espectro más amplio de mujeres, reconociendo la diversidad de sus necesidades y experiencias.
- Mejorar y expandir la red de apoyo psicosocial, garantizando que esté disponible para todas las mujeres que lo requieran, de manera accesible y oportuna.
- Brindar información clara y actualizada sobre el estado y las actividades del observatorio, asegurando la transparencia en su funcionamiento.
- Fomentar el apoyo a emprendimientos liderados por mujeres, proporcionando recursos y oportunidades para el desarrollo económico en la comunidad.
- Promover el trabajo colaborativo entre mujeres, organizaciones y entidades locales, fortaleciendo las sinergias para abordar de manera más efectiva los desafíos comunes.

Análisis de la información del taller con las socias implementadoras

Gráfica 15. Taller con organizaciones



Durante el taller con organizaciones, se abordaron diversos aspectos clave que se pueden mostrar en dos momentos. En el primer momento, se destacaron tanto las experiencias exitosas como las posibles barreras y acciones de mejora en Comunicación, Seguimiento y Articulación con Instituciones y en el segundo momento se analizaron el Uso del Recurso Tiempo, Recursos Financieros y Recursos Humanos.

- **Delimitación de actividades propias**

Durante la delimitación de actividades propias, se identificaron varias experiencias exitosas, entre las cuales se destacan: la generación de comités por zona y por tipo de intervención, actividades efectivas desde el inicio de la intervención, apertura, inicio y seguimiento, y la articulación y planeación de organizaciones en los territorios.

Durante la delimitación de las actividades propias, se identifican algunas barreras, como fueron la pandemia del covid-19, situaciones de conflicto armado en territorio, procesos transversales y algunas actividades que extendieron su duración.

- **Divulgación**

Se llevaron a cabo una serie de actividades que se detallan a continuación: elaboración del Plan de programa, desarrollo del Plan de organizaciones, fortalecimiento del plan estratégico de comunicación para resaltar aspectos clave, intercambio de experiencias entre mujeres, exploración de oportunidades para potenciar y articular a mujeres y sus procesos, divulgación tanto interna como externa, vinculación de mujeres de diferentes territorios, implementación de estrategias para visibilizar procesos paralelos, diseño de estrategias para retroalimentar a los territorios con los resultados obtenidos y promoción de la visibilidad conjunta de los diálogos.

- **Incidencia internacional**

Dentro de las experiencias exitosas relacionadas con la incidencia internacional, destacan los siguientes aspectos: la creación de un instrumento de protección, la generación de visibilidad a nivel internacional, la realización de giras de incidencia. Sin embargo, es importante señalar que existe una necesidad de informar a las beneficiarias acerca de estas actividades, ya que se ha observado una divulgación limitada por parte de las organizaciones en lo que respecta a la incidencia internacional.

En cuanto a las posibles barreras en la incidencia internacional, se pueden identificar algunas, como la necesidad de contar con espacios más colectivos que incluyan referentes, la importancia de socializar los procesos, la implementación de un plan de comunicación internacional en colaboración con otras organizaciones y la necesidad de ampliar la socialización de las acciones de incidencia a nivel internacional.

Experiencias exitosas:

- En comunicación incluyeron una sólida articulación y la implementación de metodologías efectivas, así como la colaboración exitosa entre organizaciones.
- Articulación entre instituciones demostraron procesos exitosos en el territorio.
- Adaptación a contextos cambiantes, lo que permitió el cumplimiento de los indicadores.

Acciones por mejorar

- En comunicación implican la necesidad de realizar más reuniones periódicas, mejorar la metodología del módulo de contexto y fomentar la articulación de metodologías basadas en experticias.
- En cuanto a la articulación incluyen la posibilidad de potenciar y reconocer a mujeres y procesos en la colaboración entre organizaciones.
- En cuanto a seguimiento se involucra la elaboración de informes y análisis considerando los tiempos, la inclusión de mecanismos de gobernanza y la planificación interna y en red desde la formulación.

- **Análisis del Uso del Recurso Tiempo, Recursos Financieros y Recursos Humanos.**

Respecto a las experiencias exitosas incluyó la extensión efectiva del tiempo de proyecto y la gestión adecuada de los cargos laborales.

En cuanto a las acciones por mejorar se centran en garantizar recursos disponibles para la evaluación en todos los territorios, mantener el proceso en curso mediante recursos económicos adecuados, mejorar la gestión de tiempos y ajustes en el proceso, establecer una gobernanza de programa a través de comités y coordinación técnica, optimizar la gestión del tiempo, y asegurar el soporte del programa en aspectos como comunicación, administración y financiamiento. Además, se destaca la necesidad de contar con un mayor recurso humano y garantizar los recursos financieros para todo el período de ejecución.

Estas observaciones proporcionan una visión integral de las áreas de éxito y las oportunidades de mejora en el taller con las organizaciones, permitiendo un enfoque estratégico en la implementación de futuros proyectos y colaboraciones.

Conclusiones de taller con organizaciones:

Se evidenciaron experiencias exitosas en comunicación, articulación entre instituciones y adaptación a contextos cambiantes, lo que subraya la efectividad de la colaboración y la capacidad de respuesta ante desafíos. Sin embargo, también se identificaron posibles barreras y oportunidades de mejora, como la necesidad de fortalecer la comunicación mediante reuniones periódicas y mejorar la metodología del módulo de contexto, además, se resaltó la importancia de elaborar informes y análisis considerando los tiempos, implementar mecanismos de gobernanza y enfocarse en la planificación interna y en red desde la formulación.

Se identificaron acciones necesarias para mejorar la gestión de recursos, incluyendo la disponibilidad de recursos para la evaluación en todos los territorios, garantizar un flujo constante de recursos económicos para mantener el proceso, optimizar la gestión del tiempo y ajustes en el proceso, establecer una gobernanza de programa sólida a través de comités y coordinación técnica, así como asegurar el soporte integral del programa en aspectos como comunicación, administración y financiamiento.

Recomendaciones de taller con organizaciones:

- Fortalecer la comunicación entre las organizaciones mediante reuniones periódicas y la mejora continua de las metodologías de trabajo, incorporando experticias específicas cuando sea necesario.
- Impulsar la colaboración entre instituciones, reconociendo y promoviendo las experiencias exitosas en el territorio, especialmente aquellas lideradas por mujeres.

- Continuar adaptándose a contextos cambiantes para garantizar el cumplimiento efectivo de los indicadores, prestando atención a los mecanismos de gobernanza y la planificación interna.
- Mejorar la gestión de recursos, asegurando la disponibilidad de fondos para la evaluación en todos los territorios, garantizando la sostenibilidad económica del proceso y optimizando la gestión del tiempo.
- Establecer una gobernanza sólida del programa a través de comités y coordinación técnica, y garantizar el soporte integral en áreas clave como comunicación, administración y financiamiento.

Enfocarse en la formación y el fortalecimiento del recurso humano para abordar de manera efectiva los desafíos presentes y futuros.

ANEXOS

Anexo 1	Ficha CAD de evaluación
Anexo 2	Matriz de Evaluación
Anexo 3	Lista de informantes clave
Anexo 4	Técnicas por grupo e informantes
Anexo 5	Lista de documentos revisados
Anexo 6	Guion de entrevistas y cuestionarios
Anexo 7	Sistematización de entrevistas
Anexo 8	Material audiovisual
Anexo 9	Términos de referencia
Anexo 10	Informe de inicio