

**EVALUACIÓN TÉCNICA
FINAL DE PROYECTO**

***“FORTALECIENDO
CAPACIDADES DEL DIÁLOGO
POLÍTICO DE DEFENSORAS Y
DEFENSORES DE DERECHOS
HUMANOS CON ENFOQUE
DE GÉNERO EN EL
DEPARTAMENTO DE SOLOLÁ
(GUATEMALA)”***

SOL PCD/2017/0054

Guatemala, noviembre de 2018



Evaluadoras: Claudia Ma. Villagrán y Gabriela Morales

INDICE DE CONTENIDOS

ACRÓNIMOS	3
AGRADECIMIENTO	4
ESTRUCTURA DEL REPORTE	5
I. INTRODUCCIÓN	6
1. Respecto al proyecto evaluado	6
2. Objetivos de la evaluación	7
3. Metodología empleada	8
4. Condicionantes y límites del estudio realizado	10
5. Presentación del equipo de trabajo	11
II. CONCEPTUALIZACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO	12
1. Conceptualización del proyecto	12
2. Ejecución local del proyecto	13
3. Conclusiones preliminares	15
III. PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS DEL PROYECTO	17
1. Marco lógico	19
2. Evaluación de la ejecución	23
IV. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS	30
A. Conclusiones	31
B. Recomendaciones	33
C. Lecciones aprendidas	33
TABLAS	
1. Valores de línea base y valores finales de la evaluación	20
2. Análisis de implementación del primer resultado	24
3. Análisis de implementación del segundo resultado	27
ANEXOS	
1. Metodología utilizada para la estimación de los impactos del proyecto	34
2. Términos de Referencia	
3. Guion de entrevista	
4. Tabla de Salida	

ACRÓNIMOS

DDHH	Derechos Humanos
EPU	Examen Periódico Universal
MPDL	Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad
REDMUSOVI	Red Departamental de Mujeres Sololotecas con Visión Integral
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PDH	Procuraduría de Derechos Humanos
PE	Plan Estratégico
POA	Plan Operativo Anual
SEDEM	Asociación para el Estudio y Promoción de la Seguridad en Democracia

AGRADECIMIENTO

La evaluación técnica final del proyecto "Fortalecimiento de las capacidades de la Red de Defensoras de Derechos Humanos con enfoque de género en el Departamento de Sololá, Guatemala" financiado por la Generalitat Valenciana (SOLPCD/2016/0046) se realizó a solicitud del Movimiento por la Paz, el Desarme y la Libertad (MPDL). Sus contenidos son producto del proceso realizado por las consultoras y validado con los distintos actores vinculados al proyecto.

El equipo evaluador desea agradecer a las mujeres y hombres de MPDL, la Asociación para el Estudio y Promoción de la Seguridad en Democracia (SEDEM) y a la Red Departamental de Mujeres Sololotecas con Visión Integral (REDMUSOVI) que contribuyeron con su tiempo, sus comentarios y opiniones. Todos ellos han sido tomados en cuenta y han permitido entender los desafíos y logros que conllevó la implementación de las acciones diseñadas inicialmente para el proyecto.

Especial agradecimiento deseamos dejar plasmado para el equipo de MPDL en Guatemala quienes depositaron su confianza en este proceso y abrieron sus puertas para que, con absoluta transparencia, se pudiesen obtener los resultados que aquí se presentan.

ESTRUCTURA DEL REPORTE

El informe de evaluación se ha organizado en cuatro capítulos cuyos contenidos se describen brevemente a continuación:

Capítulo I: introduce los contenidos del proyecto; los objetivos y metodología de la evaluación; resume los condicionantes y límites del estudio realizado y, resume la experiencia de las consultoras.

Capítulo II: retoma las dificultades enfrentadas en las fases de conceptualización, reformulación y ejecución del proyecto aportando algunas de las reflexiones y autocríticas aportadas por los distintos actores del proceso.

Capítulo III: refleja el análisis realizado al marco lógico de planificación del proyecto y los principales logros en comparación con los valores de la línea base. Además, se han incluido valoraciones cualitativas en base a los criterios de evaluación requeridos en los términos de referencia, aportando algunas conclusiones preliminares que se retoman en el capítulo cuarto.

Capítulo IV: incluye las principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas en referencia a la gestión del proyecto, los mecanismos de coordinación y los resultados logrados.

I. INTRODUCCIÓN

1. RESPECTO AL PROYECTO EVALUADO

El proyecto “Fortalecimiento de las capacidades de la Red de Defensoras de Derechos Humanos con enfoque de género en el Departamento de Sololá, Guatemala”, financiado por la Generalitat Valenciana en la convocatoria de proyectos de 2016 (SOLPCD/2016/0046) se construye como parte del seguimiento a la estrategia de fortalecimiento del rol político de redes de defensores y defensoras de Derechos Humanos que se ha venido trabajando desde el año 2014 por SEDEM y MPDL en los departamentos de Totonicapán, y el municipio de San Miguel Ixtahuacán en el departamento de San Marcos, en un proyecto financiado por la Unión Europea y cofinanciado por el Ayuntamiento de Valencia.

En su diseño original, el proyecto contemplaba tres departamentos, pero por razones presupuestarias fue necesaria su reformulación por lo que se consideró trabajar únicamente con Sololá, por ser en este departamento en donde se tiene mayor presencia a nivel departamental por medio de la REDMUSOVI, la cual tiene experiencia previa de trabajo tanto con MPDL como con SEDEM. Además, se realizó el cambio porque se quería reforzar la transversalización de género en la defensa y promoción de los Derechos Humanos con REDMUSOVI, una red que está integrada específicamente por organizaciones de mujeres.

Por razones presupuestarias, el proyecto no fue aprobado en los términos inicialmente propuestos (se aprobó el presupuesto con una reducción del 89% del presupuesto inicialmente presentado), por lo que fue necesario redefinir su alcance. MPDL tomó la decisión de limitar la intervención al departamento de Sololá, específicamente al fortalecimiento de REDMUSOVI ya que se contaba con una larga trayectoria de colaboración con esta organización, la cual se encontraba realizando su programado cambio de autoridades internas y presentaba condiciones propicias para continuar trabajando con ella.

Tras un proceso de seis meses de reformulaciones realizadas por MPDL en comunicación con el donante, para adaptar el proyecto y realizarlo únicamente en el departamento de Sololá, se obtuvo la aprobación final del donante y se empezó a trabajar. Una vez consensuados los alcances y definidas las fechas de inicio, se presentaron retrasos en los desembolsos financieros debido a temas de carácter administrativo del financiador, que impactaron la ejecución.

El proyecto reformulado definió como objetivos a alcanzar los siguientes:

- **Objetivo General:** Promover la participación democrática, el diálogo político y el respeto a los Derechos Humanos con enfoque de género en zonas de alta conflictividad de Guatemala mediante la protección, el fortalecimiento de capacidades y la divulgación del rol de los defensores/as de DDHH.
- **Objetivo Específico:** Reforzar el trabajo de las organizaciones de defensores y defensoras de DDHH de Sololá, mediante el fortalecimiento de sus recursos y capacidades para la participación democrática y el diálogo político, en condiciones de seguridad.

Según puede leerse en el Convenio Marco de Colaboración entre MPDL y SEDEM, ambas organizaciones coincidieron en la necesidad de fortalecer las capacidades políticas de una red de defensoras de derechos humanos de las mujeres y así garantizar su participación en espacios de toma de decisiones a nivel comunitaria y municipal bajo condiciones de seguridad y autoprotección.

Para lograr los objetivos se definieron los dos resultados descritos a continuación:

- **Resultado 1:** Fortalecidas desde un enfoque de género las capacidades operativas, de gestión y diálogo político en condiciones seguras de la RED de organizaciones de defensoras de derechos humanos del departamento de Sololá.
- **Resultado 2:** Visibilizada la problemática vinculada al rol de los y las defensoras de derechos humanos de Sololá, con énfasis en la situación de las mujeres defensoras, a través de la implementación de una campaña de comunicación que sensibilice a la población y busque apoyos nacionales e internacionales para su labor.

La ejecución del proyecto arrancó el 1 de junio de 2017 con una duración inicialmente prevista de 12 meses. MPDL solicitó una ampliación de tres meses al plazo de ejecución la cual fue aprobada el 1 de agosto de 2018. La duración total del proyecto fue de 15 meses, concluyendo el 31 de agosto de 2018.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo con los términos de referencia, los objetivos de la evaluación se definieron así:

- Evaluar la pertinencia del proyecto analizando si responde a las necesidades observadas en su formulación y a la evolución del contexto.

Para efectos de esta evaluación se ha definido la pertinencia como el grado en el cual el objetivo del proyecto es consistente con las prioridades de desarrollo de la población y las políticas de la entidad ejecutora y el organismo financiador. El análisis de pertinencia permite determinar la validez de los resultados del proyecto como contribución a los cambios que se definieron en los objetivos.

En esencia el análisis de pertinencia debe responder a la pregunta: ¿fue el proyecto la solución apropiada para el problema identificado?

- Evaluar el alcance de resultados y de objetivos previstos mediante el logro de indicadores, haciendo énfasis especial en la evaluación de la calidad de los procesos (según la matriz de planificación del Proyecto y el cronograma del mismo).

La evaluación está relacionada con cuestionarse si el proyecto logró progresos hacia el logro de los objetivos propuestos y medir hasta dónde la intervención fue capaz de crear un valor para los beneficiarios, quienes deberían de estar en posibilidades de utilizar los bienes o servicios que se planificaron originalmente.

- Evaluar la relación coste-beneficio de las diversas líneas de acción propuestas (eficiencia).

Evaluar la eficiencia conlleva el análisis de los resultados con relación a la utilización óptima y oportuna de los recursos o análisis de costo-beneficio y debe responder a la pregunta: ¿tienen los efectos logrados un costo aceptable comparado con un enfoque alternativo que cumpla los mismos objetivos?

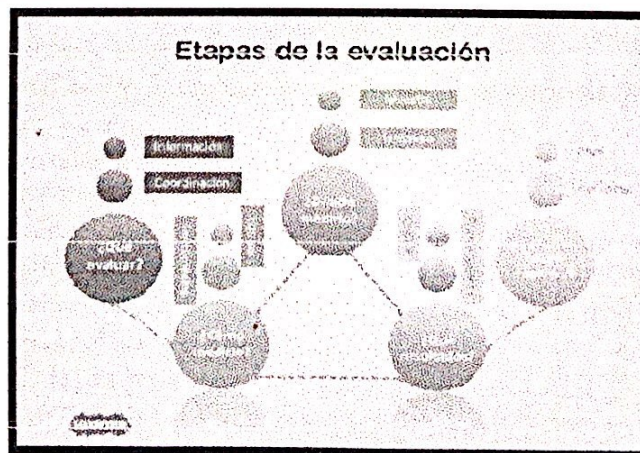
- Evaluar la viabilidad y sostenibilidad de las diferentes acciones, así como su apropiación por parte del colectivo titular de derechos y obligaciones.

Para efectos de esta evaluación, la sostenibilidad está referida a la capacidad para mantener los impactos positivos del proyecto por un largo periodo de tiempo y está responderá a la pregunta: ¿Continuarán los resultados una vez que termine el financiamiento del proyecto? ¿Los beneficiarios aceptan el proyecto y tienen voluntad de continuar?

- Evaluar la capacidad de gestión de MPDL y SEDEM en relación con la eficiencia, eficacia y calidad de la intervención, así como los procesos de comunicación, coordinación y fortalecimiento institucional existentes en relación con las personas, grupos y redes participantes del proyecto; e,
- Identificar los puntos fuertes y las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones pertinentes en base a los aprendizajes extraídos en los siguientes campos:
 - La incidencia, impacto y sostenibilidad de las distintas acciones
 - La eficacia y eficiencia de la intervención
 - Los mecanismos de seguimiento y evaluación
 - La adaptación al contexto y la búsqueda de alternativas a las problemáticas encontradas
 - La implicación del socio local y su capacidad de organización y gestión del proyecto
 - Las posibles mejoras en la coordinación entre entidades ejecutantes.

3. METODOLOGÍA EMPLEADA

La evaluación fue realizada entre el 15 de septiembre y el 20 de noviembre siguiendo los pasos metodológicos que se describe a continuación:



El primer paso para lograr los objetivos y propósitos de la evaluación conllevó una fase de planeación que permitió establecer los alcances, profundidad y detalle esperados por parte de MPDL más allá de lo descrito en los términos de referencia. Asimismo, esta fase, de muy corta duración, permitió alcanzar un mayor nivel de conocimiento de las actividades a realizar con lo cual se reajustaron los tiempos, se conformó el equipo de trabajo y se adquirió un profundo conocimiento de los resultados esperados. Esta primera fase de gabinete requirió de la realización de sesiones de trabajo de las consultoras con el equipo técnico de MPDL. Asimismo, se obtuvo acceso a la documentación más relevante del proyecto, incluyendo:

- Marco Lógico de Intervención del proyecto
- Línea base y sistema de seguimiento al proyecto
- Plan Estratégico final
- Plan Operativo Anual
- Documento de planificación de la comisión de administración
- Documento de planificación de la comisión de comunicación
- Documento de planificación de la comisión de empoderamiento
- Documento de planificación de la comisión de gestión
- Documento de planificación de la comisión de atención a sobrevivientes
- Agenda y plan de trabajo de taller de seguridad institucional
- Informes de talleres seguridad institucional (construcción de protocolos)
- Informe final de proyectos de cooperación internacional al desarrollo
- Registro fotográfico taller de seguridad institucional (construcción de protocolos)
- Documento de Plan de Protección a Defensoras de Derechos Humanos
- Listado de asistencia a la Jornada de observancia y aplicación de auditoría social a PDH
- Plan de Medios (Estrategia de comunicación) de la Red
- Documento sobre seguridad informática
- Plan de trabajo y propuesta de Las Poderosas
- Documento de creación de la obra de Las Poderosas
- Informe de proceso de trabajo en teatro y dinámicas contra la violencia de género de Las Poderosas
- Documento de sistematización del evento "Voces de Mujeres" Sololá, agosto 2018
- Documento de resolución de ampliación del plazo del proyecto
- Formulario de identificación de proyecto con fecha del 15 de marzo de 2017
- Informe de auditoría social
- Registro fotográfico taller de planificación estratégica, planificación operativa anual y validación del Plan Estratégico y POA.
- Documento de justificación de propuestas de cambio
- Formulario de identificación de proyecto con fecha del 6 de febrero de 2017
- Formulario de identificación de proyecto firmado con fecha del 6 de febrero del 2017
- Memoria económica ajustada
- Informe intermedio de Las Poderosas
- Informe de ejecución final de Las Poderosas
- Presentación de creación teatral y proceso de sensibilización contra violencia de género.

- Fotografías actividad en Valencia
- Resultados de Encuesta en Valencia
- Listados de asistencia de actividad en Valencia
- Documento de encuentro palabras para la acción.

Complementariamente se elaboró el listado de las personas de REDMUSOVI, SEDEM y MPDL que serían entrevistadas; previamente fue necesario construir una herramienta de recopilación de información que permitió que sus voces y valoraciones sobre la intervención fueran escuchadas y sus aportes se reflejaran en el producto final de este proceso.

La segunda etapa del proceso requería del diseño de las herramientas de recopilación de información, habiéndose optado por: (i) el análisis documental y gráfico de los medios de verificación y otras fuentes disponibles de información escrita, (ii) la entrevista semi-estructurada para obtener las opiniones y valoraciones de los actores involucrados en la implementación del proyecto y, (iii) una lista de chequeo que permitió identificar cuáles de los medios de verificación, plasmados en el marco lógico, estaban disponibles.

Las entrevistas se realizaron en la sede de REDMUSOVI en Sololá, la sede de SEDEM y la de MPDL en Ciudad de Guatemala y una entrevista que se llevó a cabo por medio de Skype con Arturo Chub quien laboró para SEDEM. En total fueron entrevistadas 7 personas. Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis.

NO.	ENTREVISTA	INSTITUCIÓN	CARGO
1	Arturo Chub	SEDEM	Facilitador del proyecto
2	Pablo Navichoc	SEDEM	Facilitador del proyecto
3	Ana Cumes	REDMUSOVI	Equipo Técnico
4	Mildred Tum	REDMUSOVI	Equipo Técnico (Encargada de Administración)
5	Santa Chiroy	REDMUSOVI	Presidenta de la Junta Directiva
6	Marisol Cortés	MPDL	Responsable de Misión
7	Martha Velásquez	MPDL	Responsable de Administración

Una vez se tuvo acceso a toda la información proveniente de la aplicación de los instrumentos se procedió a la discusión crítica y ordenamiento de la misma para proceder a su interpretación. El proceso de interpretación de la información estuvo a cargo de las consultoras y se reforzó con aportes del equipo de MPDL. Los resultados se plasmaron en un informe preliminar el cual fue sometido a la revisión de MPDL-SEDEM para recibir sus comentarios y observaciones; éstas se incorporaron, según correspondiera y se elaboró la versión final del documento que se presenta en las páginas siguientes.

4. CONDICIONANTES Y LÍMITES DE LA EVALUACIÓN

- Para la realización de las entrevistas, se buscaba poder recopilar información directa de los técnicos que por parte de SEDEM, estuvieron encargados de la implementación de actividades con las mujeres de REDMUSOVI. Desafortunadamente, uno de ellos, específicamente quien

estuvo encargado de los contenidos sustantivos del proyecto, había concluido su relación laboral con la organización y no podía ser contactado de forma personal. En consecuencia, la entrevista se realizó con el apoyo de internet habiéndose obtenido testimonio directo de su participación.

- b) Durante la entrevista a las mujeres de REDMUSOVI fue necesario para las entrevistadoras, hacerles un recordatorio de los objetivos del proyecto y de cada una de las actividades que se realizaron en el marco de la cooperación. Se identificó que la mayoría de ellas no recordaba las fechas en que se llevó a cabo el trabajo y no podían asociar las actividades con productos concretos (documentos, presentaciones, planes, protocolos, etc.) que hubiesen surgido de las reuniones y talleres llevadas a cabo. Una vez hecho el recordatorio, en base al marco lógico del proyecto, las mujeres estuvieron en capacidad de aportar información valiosa para la evaluación.
- c) La única entrevista que no fue posible realizar fue con la directora de SEDEM quien se encontraba fuera del país, desconociéndose la posible fecha de retorno, según se informó.

5. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Las consultoras que integraron el equipo que elaboró la evaluación final del proyecto en mención han trabajado juntas por más de cinco años en procesos de investigación, sistematización, monitoreo y evaluación. La Coordinación del trabajo estuvo a cargo de:

- Claudia María Villagrán (coordinadora del proceso): Licenciada en Sociología con Maestría en Educación, estudios de Doctorado en Gestión Pública y especialización en Negociación y Transformación de Conflictos. Se desempeñó como Sub-Secretaria de Transformación de Conflictos de la Secretaría de Asuntos Agrarios de la Presidencia de la República (2005-2008). Su experiencia en evaluación le ha permitido trabajar con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales como MPDL, Banco Mundial, USAID, Unión Europea, Mercy Corps, ASIES, INTRAPAZ, SEPAZ y Defensoría Pública Penal, entre otros. Fungió como representante de la sociedad civil ante la Comisión Nacional de Acuerdos de Paz y fue Coordinadora de la Mesa de Diálogo para el Desarrollo Rural. Además de las actividades de consultoría se desempeña como docente universitaria impartiendo cursos de análisis político, negociación y mediación. Ha publicado varias obras entre las cuales se encuentran: Los Cabecillas de Tierras de San Pedro Carcha: autoridades ancestrales para la atención de los conflictos de tierra y Prevenir o Transformar: Estudio de la conflictividad social en los departamentos de Huehuetenango, Quiché y Alta Verapaz.

El apoyo para el procesamiento y análisis de la información y las entrevistas estuvo a cargo de:

- Gabriela Morales (asistente del proceso): Estudiante de último año de la carrera de Sociología en la Universidad de San Carlos; ha integrado los equipos de consultoría en procesos de diseño de sistemas de evaluación, sistematización de experiencias, elaboración de líneas de base y evaluación de proyectos para CARE Guatemala, PNUD-OPS-FAO; Unión Europea, entre otros. Asimismo, ha sido co-facilitadora de talleres de formación en resolución y transformación de conflictos realizados en Quetzaltenango, Quiché y Alta Verapaz.

II. CONCEPTUALIZACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

1. Conceptualización del proyecto¹

La problemática que origina la propuesta es el escaso respeto a los derechos humanos y el predominio de una cultura violenta en la resolución de conflictos en el área de intervención que se corresponde con 15 de los 19 municipios del Departamento de Sololá. Según la documentación presentada, desde el año 2012 se han registrado, en el país, más de 1.700 ataques contra defensores y defensoras de derechos humanos, siendo los/as más atacados/as aquellos que representan a los pueblos indígenas, vinculados a la tierra y el territorio, así como los/as periodistas, teniendo esta violencia causas y consecuencias diferenciales para el caso de las mujeres.

En Guatemala, la violencia de género tiene diversas manifestaciones y es uno de los problemas sociales más graves que enfrenta el país: sólo entre 2005 y 2015, 6.370 mujeres murieron de forma violenta, quedando el 88.39% de los asesinatos en la impunidad. Las principales causas que generan esta problemática son (1) la criminalización de la protesta social, existe altos niveles de desinformación o sesgo informativo, estigmatización de la labor de defensores/as y niveles altos de discriminación de la población indígena; (2) debilidad del movimiento social a favor de la defensa de los DDHH, más acentuado en el caso de las mujeres, derivado del escaso acceso a los mecanismos de (auto) protección, débiles conocimientos de los procesos institucionales y de incidencia desde la sociedad civil; (3) presencia de actores externos que interfieren en la vida comunitaria generando conflictos y haciendo uso de la violencia, derivadas directamente de políticas de desarrollo mal orientadas y una clara proliferación de las multinacionales; 4) sociedad patriarcal que limita la participación de las mujeres; y por último (5) existe una respuesta institucional débil e insuficiente ante los ataques a defensores/as, por un escaso conocimiento de su exigencia y cumplimiento que conlleva una ineficaz auditoría social, además de contar con un deficiente sistema de justicia y seguridad que conlleva corrupción política.

Considerando esas circunstancias, las organizaciones socias de la intervención -MPDL y SEDEM- han centrado su trabajo, desde el año 2014, en el marco del proyecto “Fortalecimiento del rol y las capacidades de diálogo político de 130 defensores/as de DDHH en San Miguel Ixtahuacán, San Marcos y Totonicapán” con fondos de la UE y el Ayuntamiento de Valencia, para sentar las bases locales para constituir una red de defensores/as de derechos humanos y asegurar que la red fuera capaz de interactuar con entidades públicas en el impulso de su agenda de incidencia en función de la protección de su quehacer.


En Sololá MPDL ha venido trabajando 10 municipios en diferentes ejes relacionados con la Cultura de Paz, el acceso a la justicia y la seguridad con enfoque preventivo, contando con REDMUSOVI como aliada clave en el territorio de cara a la mejora del funcionamiento de la Red Departamental de Derivación de Víctimas de Violencia y el sistema de justicia -REDAV-.

¹Generalitat Valenciana. Anexo IV: Formulario de identificación, convocatoria proyectos en materia de cooperación internacional para el desarrollo. Año 2016.

La pretensión original del proyecto era aplicar las lecciones aprendidas en el marco de la intervención anterior en San Miguel de Ixtahuacán, San Marcos y Totonicapán y contribuir al mejoramiento de las condiciones en las que los/as defensores/as de derechos humanos realizan su labor, potenciando la participación de las mujeres defensoras, mejorando sus capacidades mediante la formación, la articulación de redes de incidencia política, la activación de mecanismos de protección nacional y la promoción de mecanismos de auditoría social, incidencia política y comunicación participativa para el cambio social con un marcado enfoque de género.

2. Ejecución local del proyecto

La ejecución del proyecto puede ilustrarse como un camino de dos vías paralelas que solamente se encuentran en momentos específicos, en los cuales se hace necesario abordar temas de carácter administrativo-financiero; mientras que los temas sustantivos relacionados con los procesos formativos o de planificación y socialización son asumidos por cada una de las organizaciones en cumplimiento del Convenio.

SEDEM	Beneficiaria	MPDL
<ul style="list-style-type: none"> • Reformulación/validación del Plan Estratégico y POA • Plan de protección • Auditoría social • Manual contable • Información legislativa • Socialización (Voces de Mujeres) 		<ul style="list-style-type: none"> - Gestión administrativo-financiera - Actividades de teatro y formación artística (Las Poderosas Teatro) <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de socialización (Voces de Mujeres y sensibilización en Valencia, España)

Bajo esta división de tareas, las beneficiarias, específicamente el equipo técnico y las mujeres integrantes de la Junta Directiva de REDMUSOVI, hicieron una valoración del proyecto en los términos siguientes:

- El proyecto contribuyó a fortalecer las capacidades administrativas y las capacidades de planificación de la organización. El plan estratégico y el POA fueron revisados y reestructurados y se reconfiguraron las diferentes comisiones de trabajo (fiscalización, compras, contrataciones e incidencia) de REDMUSOVI, habiéndose definido sus funciones y atribuciones para facilitar la organización interna.
- Las mujeres que participaron de las actividades promovidas en el marco del proyecto adquirieron, mediante la jornada de observancia a la PDH, los conocimientos y herramientas necesarias para implementar auditorías sociales a las instituciones garantes de los derechos humanos de las mujeres.
- Basado en una metodología de cascada, el proyecto concentró su trabajo en las mujeres que integran la Junta Directiva de REDMUSOVI y 5 promotoras de derechos humanos pertenecientes a las organizaciones socias de la Red quienes participaron en todas las actividades.
- A partir del proceso de planificación, las mujeres son capaces de identificar las necesidades de capacitación que requieren para el fortalecimiento organizativo. De dicha cuenta, se solicitó al equipo técnico del proyecto la realización de talleres para desarrollar capacidades de diseño y

formulación de proyectos que les permitan obtener recursos de la cooperación nacional o internacional. Debido a que estas solicitudes no se encontraban contempladas en el marco lógico del proyecto y los técnicos asignados por SEDEM no contaban con dicha especialidad, la solicitud no pudo ser atendida, pero se trasladó el requerimiento a la coordinación del proyecto, para su atención futura.

- Las actividades y talleres de planificación contaron con la participación de la Junta Directiva saliente y las integrantes de la nueva estructura de dirección lo que permitió garantizar la sostenibilidad de las intervenciones.
- El personal responsable de ejecutar las acciones por parte de SEDEM fue masculino y no dominaban el idioma tz'utujil, k'iche y kaqchiquel. El enfoque de género debe garantizarse por medio del vocabulario que se utiliza, las actividades que se implementan y los niveles de confianza que se generan.
- El proyecto respondió adecuadamente a aspectos relacionados con el fortalecimiento de la organización, pero no abordó de forma directa, la búsqueda de soluciones a la problemática estructural de las mujeres, caracterizada por la violencia, falta de trabajo, los prejuicios sociales, las amenazas y la falta de educación formal. En la actualidad, las organizaciones asociadas a REDMUSOVI están interesadas conseguir apoyos para la implementación de proyectos de desarrollo que contribuyan a la generación de ingresos para las mujeres y sus familias.

Desde la perspectiva de SEDEM las complejidades en la ejecución se presentaron por las razones siguientes:

- REDMUSOVI es una organización que cuenta con legitimidad local y tiene amplia experiencia en el trabajo con mujeres víctimas de la violencia. Al momento de iniciarse el proyecto, la organización enfrentaba limitaciones de carácter económico, contaba con un número reducido de personal permanente con responsabilidades asignadas a su cargo; y, un grupo de mujeres que colaboran de forma voluntaria -generalmente representantes de las organizaciones socias de la RED-. En este escenario, las directivas, trabajadoras y voluntarias, disponen de pocas horas disponibles durante el día para participar en procesos formativos o para ejecutar acciones de monitoreo, capacitación u organizar reuniones en sus comunidades. El equipo técnico del proyecto negoció y acordó con las mujeres los horarios para realizar las actividades del proyecto, las cuales se desarrollaron en períodos cortos de tiempo (generalmente 1 día por actividad, en horarios de 9 a 12:30).
- Los dos técnicos que SEDEM asignó para ejecutar el proyecto permanecieron por cortos períodos de tiempo en el área con lo cual, se redujo de forma significativa, su capacidad para brindar seguimiento a los procesos de implementación. El proyecto tal y como estaba concebido, requería de personal cuya presencia en la zona fuera permanente, pero por razones de organización interna, este requerimiento no pudo ser cumplido a cabalidad.

Por su parte, MPDL señala como importantes para la ejecución del proyecto, lo siguiente:

- En la reformulación del proyecto, se eligió a REDMUSOVI por la experiencia positiva de trabajo que previamente habían tenido MPDL y SEDEM con las mujeres de esta organización; adicionalmente, los fines y objetivos de REDMUSOVI coincidían con los del proyecto y la organización es un referente nacional importante de trabajo exitoso con las mujeres en Sololá. Otros factores de carácter logístico (presencia en el territorio, conocimiento de los actores, etc.) que permitían el inicio del trabajo de MPDL-SEDEM en Sololá, también fueron considerados en la decisión.

- El propósito del proyecto era contribuir al fortalecimiento estratégico de la RED y generar capacidades para analizar el funcionamiento de las entidades públicas que garantizan los derechos de las mujeres; y, si bien estos objetivos se cumplieron, también se hizo evidente que existen otras preocupaciones que son también prioritarias para las mujeres las cuales están más relacionadas con su cotidianidad de vida y de la vida de la organización (por ejemplo: obtener ingresos para la ejecución de proyectos, generar opciones de generación de ingresos para las mujeres) que un proyecto como el propuesto, no aborda.
- REDMUSOVI tiene dos niveles de actuación, por un lado, el nivel político representado en la Junta Directiva y por otro, el nivel técnico. Mientras el primero reconoce la importancia de fortalecer sus capacidades de incidencia y diálogo político para brindar acompañamiento a las mujeres víctimas de violencia; el segundo se concentra más en buscar proyectos y dar sostenibilidad económica a la organización. Esta dualidad tiene impacto en la cantidad de tiempo que se está dispuesto a invertir en procesos de planificación, movilización, visibilización y fortalecimiento de capacidades; el proyecto respondió a esta realidad adaptando las actividades a los tiempos y días que eran más pertinentes.
- La alianza con SEDEM parte del reconocimiento de la capacidad técnica de la organización y el dominio de la temática de seguridad y derechos humanos que posee; sin embargo, no se tenía conocimiento de que la organización, al momento de iniciar el proyecto, no contaba con personal contratado en relación de dependencia. Esta dificultad se superó cuando MPDL recurrió a la figura de contratación por servicios técnicos bajo el entendimiento que ésta era una salida de carácter administrativo que no debía de afectar la manera en que se atendieran las responsabilidades asignadas a SEDEM dentro del proyecto.
Los objetivos del proyecto se concentraron en el perfil político de la organización y aunque se reconoce la importancia del financiamiento para apoyar a las mujeres, el apoyo de MPDL y SEDEM no se enfocó en trabajar las problemáticas que preocupan más al equipo técnico.
- De parte de MPDL se reconoce que el cambio de responsable de misión tuvo un impacto importante en la implementación del proyecto; el cambio de estilo de gestión y la conceptualización de la intervención explica, en parte, algunas de las dificultades de coordinación y comunicación que se manifestaron durante la ejecución del proyecto.

3. Conclusiones preliminares

- a) Factores de carácter administrativo-financiero (reformulaciones, retrasos, formas de contratación, cambios de personal, gestión financiera, etc.) impactaron de forma determinante al proyecto. Por un lado, redujeron de forma significativa los tiempos de ejecución disponibles; modificaron el alcance real de las actividades planificadas, eliminando, desde el inicio, todas aquellas actividades que permitían ampliar el impacto más allá de las lideresas que integran la Junta Directiva y un número reducido de defensoras miembros de la REDMUSOVI; y, por otro lado, modificaron, por el mecanismo de contratación elegido, la forma en que unilateralmente el equipo técnico de SEDEM, entendió el rol que debían cumplir en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- b) Las estructuras de coordinación previstas y los mecanismos de comunicación entre las contrapartes y socios del proyecto fueron afectadas por la ausencia temporal de la Responsable de Misión de MPDL y de la Directora de SEDEM. Ambas fueron parte importante en la conceptualización, el diseño y reformulación del proyecto, pero por razones distintas, cada una se ausentó durante la fase de ejecución.

- c) El equipo técnico tuvo la flexibilidad necesaria para ajustar los procesos a la disponibilidad de tiempo de las mujeres. Sin embargo, debido a que los técnicos no tenían presencia permanente en el área, las actividades de seguimiento, réplica e implementación carecieron del acompañamiento necesario para mejorar el impacto del proyecto.
- d) La fortaleza política de REDMUSOVI (sobre la cual se formula el proyecto) no se corresponde con su debilidad financiera. La falta de fondos contribuye a que los esfuerzos de sus directivas y equipo técnico se concentren en la actualidad en buscar financiamiento para otros programas o proyectos que les permitan contribuir a reducir los problemas de pobreza, violencia, falta de empleo y discriminación que sufren sus asociadas y que, iniciativas como la de este proyecto, que priorizan el fortalecimiento político y la capacidad de incidencia se valoren como importantes, pero no urgentes.

III. PLANIFICACIÓN Y RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto inició oficialmente el 1 de junio del año 2017 y las primeras actividades de trabajo reportadas de SEDEM con REDMUSOVI arrancaron en noviembre de ese mismo año (7 meses después de la aprobación del proyecto por la Generalitat Valenciana), con la reformulación del Plan Estratégico de la organización. El resto de las actividades se ejecutaron entre los meses de diciembre y agosto de 2018, finalizando con las actividades de visibilidad y generación de alianzas entre defensoras de DDHH en Guatemala y Sololá

En cuanto a la planificación, el proyecto se planteó con 4 indicadores de impacto, 7 indicadores de resultado, 10 actividades y 25 sub-actividades. Este se caracterizó por tener un plan de actividades intensivo, que con respecto al trabajo con REDMUSOVI se concentró entre los meses de noviembre 2017 y abril 2018. Con respecto a los resultados, como se podrá observar más adelante, el 100% de las **actividades** fueron realizadas, la mayoría con un alto porcentaje de cumplimiento.

Sin embargo, al hacer un análisis detallado de las **sub-actividades** planeadas, es posible matizar los resultados en una escala de cumplimiento-cumplimiento parcial-no cumplimiento. De dicha cuenta es posible afirmar que se ejecutaron el 72% en su totalidad, 12% parcialmente y el resto (16%) no fueron implementadas; una de las razones que explican los resultados, es la falta de actualización del Marco Lógico de Intervención a nivel de sub-actividades. Una rápida lectura a este instrumento de planificación pone en evidencia el trabajo de reformulación que se realizó en toda la estructura del proyecto hasta el punto de las actividades, pero no más allá de éstas. Otras razones para explicar los resultados se explican en los respectivos apartados.

En su diseño, el proyecto no definió cifras de población beneficiada de forma directa o indirecta, pero estimó que al menos 1,500 personas de la población del área de intervención recibirían información analítica y de calidad sobre la situación y el rol de los/as defensores/as de DDHH. En la fase de ejecución, según los datos de la evaluación realizada, al menos 2,651 personas fueron las beneficiarias. De estos números 16 pertenecen a la junta directiva y defensoras de derechos

humanos de REDMUSOVI; a través del trabajo de Las Poderosas Teatro se tuvo una participación directa de 135 jóvenes que se involucraron en los talleres formativos y aproximadamente 2,500 personas participaron en las presentaciones teatrales escolares, actividades de sensibilización en Valencia, en el Encuentro Latinoamericano Entre-Nos Otras en Guatemala Ciudad y en el Foro de Voces de Mujeres regional en Sololá. No es posible estimar la cantidad de mujeres que, de forma indirecta, recibieron beneficios del proyecto a través de sus representantes de REDMUSOVI.

En el diseño del proyecto se incluyeron sub-actividades que eran adecuadas para la versión original del pero que debieron de haber sido reformuladas una vez el proyecto fue reducido en cobertura y presupuesto. Por ejemplo, permanecieron algunas relacionadas con la implementación de acciones conjuntas (con otras redes), acciones de socialización, formación, validación y evaluación que no podrían ser realizadas o lo serían parcialmente. Asimismo, se conservaron algunas fuentes de verificación, para los resultados 1 y 2, que debieron de haber sido modificadas al inicio del proyecto, por ejemplo:

- Agenda de incidencia realizada conjuntamente por las redes
- Informes de actividades de la agenda realizadas conjuntamente
- Cuestionarios de evaluación de capacidades
- Copias de comunicaciones con autoridades
- Casos documentados

Las hipótesis básicas que se plantearon en la planificación del proyecto supusieron la existencia de una REDMUSOVI legalmente constituida con equipo técnico, estructura administrativa y amplia experiencia de planificación y acompañamiento de víctimas de violencia, con una red de socias que incluye a 17 organizaciones en 13 municipios del departamento de Sololá una cobertura geográfica amplia a nivel municipal. Asimismo, se asumió que el socio local -SEDEM- contaba con una estructura de personal técnico y administrativo permanente con capacidad para garantizar presencia y acompañamiento a las mujeres a nivel local.

La primera de las hipótesis, aunque demostró ser válida, también evidenció que en la actualidad REDMUSOVI atraviesa dificultades de carácter financiero que hacen que, en la actualidad, sus equipos técnicos, estén concentrados en la búsqueda de recursos económicos para proyectos que permitirían atender otras necesidades planteadas por las mujeres -trabajo, educación, salud, mercados para la comercialización, etc.-. Esta necesidad de brindar sostenibilidad financiera a la organización ha modificado el orden de prioridades de la red de forma que, las iniciativas de carácter político, aunque siguen siendo reconocidas como importantes y valiosas (especialmente por la incapacidad gubernamental para brindar protección a las mujeres víctimas de violencia), hayan cedido su lugar a los proyectos que son valorados como urgentes y necesarios para asegurar la sobrevivencia organizativa.

La segunda de las hipótesis ha sido explicada en páginas anteriores por lo que no es necesario reiterar las consecuencias que, las formas de contratación del personal técnico tuvieron para el proyecto.

Otro elemento que se evidenció en la conceptualización del proyecto fue el de la necesidad de abordar las intervenciones con enfoque de género, especialmente porque las beneficiarias directas son mujeres víctimas de la violencia. El proyecto se propuso mejorar la posición de equidad e igualdad entre mujeres y hombres y modificar las relaciones de poder hombre-mujer, mediante el

fortalecimiento de capacidades para el diálogo político y la participación de las mujeres. El fortalecimiento organizativo de las mujeres logrado mediante la formación de capacidades de planificación y la creación de comisiones de trabajo; la creación de un sistema de protección y su respectivo protocolo; la creación de espacios de diálogo y auditoría social y las acciones de movilización son mecanismos que permiten subjetivar a las mujeres, postular que sucesos de su vida personal (violencia) son asuntos que merecen la atención institucional y pública y dotarlas de capacidad para la acción colectiva² con lo cual, el proyecto cumple con el objetivo propuesto.

Aún y con los avances logrados, algunos aspectos pueden mejorarse en la planificación de futuras intervenciones, por ejemplo:

- Las mujeres manifiestan su preferencia a trabajar con mujeres en los procesos formativos o de asistencia técnica.
- De cara a futuros proyectos, en donde participan hombres y mujeres, las estadísticas que se reportan (no únicamente las que se propone en el diseño del proyecto), especialmente aquellas que reflejan la participación de públicos diversos en eventos o en procesos de sensibilización y capacitación, por ejemplo, las presentaciones de teatro de Las Poderosas Teatro podrían estar segregados por género -en la actualidad los números son globales-.
- Deben incorporarse en el diseño del proyecto indicadores de resultado que permitan medir los cambios, por ejemplo, niveles de conocimiento de las mujeres producto de la asistencia técnica o la capacitación, mejoras en el acceso a recursos o servicios institucionales, número de mujeres que ocupan cargos directivos en las organizaciones sociales o instituciones de gobierno (auditorías sociales).
- La inclusión de indicadores cualitativos (el proyecto privilegia los indicadores cuantitativos) podrían contribuir a comprender percepciones, opiniones, relaciones de desigualdad, sensaciones, niveles de satisfacción, etc. de las mujeres con respecto a las actividades propuestas en el proyecto. Por ejemplo: niveles de consolidación de la red para la vigilancia de los derechos de las mujeres, capacidad de las mujeres para incidir en políticas públicas municipales, mejora de la autoestima de las mujeres, cambio en la posición de las mujeres en la familia/organización/comunidad, cambio de actitudes o percepciones de los funcionarios públicos respecto al rol de las defensoras, etc.

1. Marco lógico

La información contenida en el presente apartado es el resultado del análisis de la información recogida entre el 15 de septiembre y el 20 de noviembre de 2018. Es el producto de entrevistas realizadas a informantes clave en la implementación del proyecto todos ellos/ellas pertenecientes a SEDEM, REDMUSOVY y MPDL.

A continuación, se han organizado los indicadores del Marco Lógico de Intervención en dos formatos de presentación distintos. El primero de ellos permite identificar a simple vista, el valor de la línea base comparado con el valor final para cada indicador identificado según corresponda a un indicador de resultado o proceso según la definición que sigue:

²El concepto de acción colectiva hace referencia a la acción conjunta de un grupo de individuos que convergen en un proyecto explícito de movilización en clave de reivindicación para conseguir determinados objetivos, atravesando por múltiples procesos de identificación, distinción, oposición, aislamiento y transformación (Sandoval Acosta, 2012).

- IP -Indicadores de proceso: se refieren a características específicas, observables y medibles que son utilizados para mostrar los cambios y progresos que se están haciendo en el proyecto con el fin de lograr un resultado específico. Generalmente los indicadores de proceso miden la cantidad de tareas realizadas de acuerdo con un plan o meta específicos, por ejemplo, porcentaje de actividades del POA que se han realizado o número de procesos de diálogo que se han implementado.
- IR- Indicadores de resultado: evalúan si la actividad alcanzó o no, los objetivos y cambios propuestos (conocimientos, actitudes y prácticas modificados o fortalecidos; percepción acerca de la calidad y beneficio de los servicios prestados; población que adquirió más conciencia sobre los derechos humanos, etc.).

En el segundo formato se hace un análisis cualitativo de la ejecución tomando como insumo la información que se obtuvo de las entrevistas, la cual permite una mejor comprensión de las razones que justifican el resultado reportado. Asimismo, se evalúa la implementación de cada resultado en base a los criterios de eficiencia, eficacia, viabilidad y apropiación, impacto y pertinencia requeridos en los términos de referencia de esta evaluación.

**Tabla No.1: Valores de línea base y valores finales de la evaluación
Guatemala, octubre 2018**

No.	Tipo	Indicador	Valor línea base	Valor final
1	IR	OG.IOV.1 Al finalizar el proyecto, al menos 25 defensores de DDHH han aumentado la participación con garantías de seguridad en espacios de diálogo político con las autoridades competentes.	OG.IOV.LB.1. En 2015, REDMUSOVI cuenta con 15 promotoras activas en el acompañamiento a víctimas de violencia de género en 13 departamentos, sin participación política y sin garantías de seguridad.	16 defensoras (64%) de derechos humanos participaron en procesos formativos y de planificación. Un espacio de diálogo fue generado con la PDH, con quien se logró firmar un convenio a nivel Nacional (única Red de defensoras del país)
2	IR	OG.IOV.2 Al final del proyecto, al menos 1,500 personas de la población del área de intervención reciben información analítica y de calidad sobre la situación y el rol de los/as defensores/as de DDHH de la región de intervención	OG.IOV.LB.2. En el 2015 no se han llevado a cabo acciones de sensibilización sobre el derecho a defender derechos por parte de la RED	2,651 personas de la población del área de intervención fueron beneficiadas por el proyecto, lo que equivale a un 177% de cumplimiento del indicador.
3	IR	OE.IOV.1 Al finalizar el proyecto, 1 red de defensoras de DDHH en la región de intervención planifican y auto gestionan agendas de trabajo propias y en coalición para la exigibilidad de los DDHH frente instancias locales, departamentales y nacionales.	OE.IOV.LB.1. En 2015 REDMUSOVI cuenta con un plan estratégico desactualizado, sin indicadores de impacto ni capacidad de medirlo.	Plan estratégico reformulado y validado; Manual Administrativo Contable y POA elaborados. No se construyeron agendas en coalición (sólo una red fue parte del proyecto) para la exigibilidad de los DDHH frente a instancias locales, departamentales y nacionales.
4	IP	OE.IOV.2 Durante la intervención, las redes de defensores/as de DDHH han realizado un mínimo de 10 acciones de movilización social, recogida en su planificación estratégica ante entidades garantes de DDHH, recogiendo los intereses de al menos 15 organizaciones de la Sociedad Civil.	OE.IOV.LB.2. En 2015 y 2016 REDMUSOVI ha realizado acciones de visibilidad en conjunto con la Red de derivación en la conmemoración de los días internacionales (un total de 4) y acciones de incidencia sobre ciudades seguras en 5 Municipios. Un total de 9 acciones en 2 años.	En el marco del proyecto se realizaron 2 encuentros nacionales, 1 encuentro internacional y se generó un espacio de diálogo con la PDH. En la RED participan 17 organizaciones de la sociedad civil.
5	IR	R1.IOV.1 Al finalizar la acción, la red dispone de un protocolo de protección y autoprotección actualizados y han incluido en su planificación un eje de "cuidado al cuidador".	R1.IOV.LB.1. REDMUSOVI no cuenta con un protocolo de protección y autoprotección	Existe un protocolo de protección y autoprotección, pero no incluye el eje de "cuidado al cuidador".

No.	Tipo	Indicador	Valor línea base	Valor final
6	IP	R1.IOV.2 La red y sus comisiones elaboran sus propios instrumentos de planificación y desarrollan al menos el 70% de las acciones incluidas en sus POAs vinculadas a la incidencia política y diálogo con tomadores de decisión local y departamental.	R1.IOV.LB.2. En 2015 REMUSOVI no cuenta con un plan estratégico actualizado, ni está conformada por comisiones de trabajo.	La red actualizó y validó el Plan Estratégico, el POA y se realizaron planificaciones para las comisiones de (i) administración, (ii) gestión y fortalecimiento, (iii) comunicación, (iv) comisión de sobrevivientes, (v) comisión de empoderamiento. La firma del convenio con la PDH permitirá el diálogo con tomadores de decisión a nivel local.
7	IR	R2.IOV.1 En el primer trimestre, la Red de Sololá cuenta con una estrategia de comunicación para difundir, dignificar y visibilizar el trabajo de los/las defensores/as de derechos humanos, que implementan durante el segundo año.	R2.IOV.LB.1. REDMUSOVI nunca ha contado con una estrategia de comunicación.	La Red cuenta con la planificación 2018 de la comisión de comunicación.
8	IR	R2.IOV.2 Al final del proyecto las integrantes de la RED realizan un proceso creativo a través del teatro con el fin de generar conciencia sobre la situación específica que enfrentan, derivada de su labor como defensoras llegando al menos a 600 personas.	R2.IOV.LB.2. REDMUSOVI no había hecho uso de la creación artística como herramienta de sensibilización en la defensa de los DDHH de las mujeres	La creación artística se realizó al inicio del proyecto a nivel escolar. Las obras fueron presentadas a 1,600 estudiantes. Secumplió el indicador en un 266%.
9	IR	R2.IOV.3 Al menos 70% de las personas asistentes a las acciones de sensibilización realizadas en la Comunidad Valenciana, manifiesta haber incrementado sus conocimientos sobre la problemática del proyecto	R2.IOV.LB.3. MPDL cuenta con una larga trayectoria de trabajo en la Comunidad Valenciana y hasta el momento se han realizado, al menos 1 actividad al año.	El 100% de las personas asistentes a las acciones de sensibilización en Valencia, incrementaron sus conocimientos sobre la problemática de los DDHH.
10	IP	R2.IOV.4 Durante la intervención, autoridades locales, entidades nacionales especializadas en protección de defensores/as de derechos humanos y organizaciones sociales participan en al menos 6 espacios de diálogo	R2.IOV.LB.4. REDMUSOVI no ha organizado ni ejecutado espacios de diálogo con autoridades locales ni departamentales en torno a la defensa de los DDHH de las mujeres, aunque siempre ha participado en las actividades que han realizado las Municipalidades (a través de las Direcciones de la Mujer) en al menos 5 Municipios.	Se realizó una reunión con delegados de la Procuraduría de Derechos Humanos a nivel Nacional en el marco de la auditoría social; un Encuentro Nacional denominado Entre Nos-Otras; el Foro Voces de Mujeres realizado en Sololá; y se promocionó la defensa de los DDHH de las mujeres desde las artes.

No.	Tipo	Indicador	Valor línea base	Valor final
11	IR	R2.IOV.5 A partir del segundo semestre de ejecución, REDMUSOVI ha socializado los informes de auditoría social sobre la situación de derechos humanos en la región ante las autoridades locales, departamentales y nacionales.	R2.IOV.LB.5. REDMUSOVI no cuenta con experiencia en auditoría social, por lo que no ha realizado ninguna hasta el momento y no la tiene contemplada en sus planes estratégicos.	Existe un informe de auditoría social realizado a la Procuraduría de los Derechos Humanos, que fue presentado en los encuentros nacional y regional.

2. Evaluación de la Ejecución

OG: promover la participación democrática, el diálogo político y el respeto a los Derechos Humanos con enfoque de género en zonas de alta conflictividad de Guatemala mediante la protección, el fortalecimiento de capacidades y la divulgación del rol de los defensores/as de DDHH.

O.E: reforzar el trabajo de las organizaciones de defensores y defensoras de DDHH de Sololá, mediante el fortalecimiento de sus recursos y capacidades para la participación democrática y el diálogo político, en condiciones de seguridad.

Primer resultado:

Fortalecidas desde un enfoque de género las capacidades operativas, de gestión y diálogo político en condiciones seguras de la RED de organizaciones de defensoras de DDHH del departamento de Sololá.

Para lograr este resultado, se propusieron y cumplieron las siguientes actividades y sub-actividades.

Actividades y sub-actividades	Cumplió	Cumplió parcial	No cumplió
A1.1 - Revisar la Planificación Estratégica de las redes y elaborar sus Planes Operativos Anuales (POA) para los periodos de 2017 y 2018			
A.1.1.1 Realizar los talleres para la revisión de los Planes Estratégicos (2 talleres de 2 días x 25 personas)			
A.1.1.2 Realizar los talleres para la planificación operativa anual (POA) (2 talleres de 2 días x 25 personas)			
A.1.1.3 Socializar los planes operativos y estratégicos dentro de cada una de las redes.			
A.1.1.4 Realizar las Asambleas Anuales de las Redes. (1 Asambleas de 40 personas)			
A1.2 - Revisar la conformación de las Comisiones y elaborar y aprobar sus Planes de trabajo para 2017			
A.1.2.1 Realizar los talleres para el establecimiento de comisiones (3 comisiones: protección, comunicación e incidencia) según POAs y para la planificación de su trabajo			
A.1.2.2 Elaborar y aprobar los documentos resultantes por cada Comisión			
A.1.3 - Acompañamiento, monitoreo y evaluación de la implementación de los POAs de la red			
A.1.3.1. Ejecución de actividades de la red en su departamento			
A.1.4. – Realizar y/o actualizar y difundir los protocolos de (auto) protección de defensores/as de las redes y de activación de los Mecanismos Nacionales de Protección.			
A1.4.1 Sistematizar y evaluar la experiencia de las redes con relación a sus estrategias y protocolos de protección.			
A1.4.2 Taller para la actualización de los protocolos conforme a los resultados de la evaluación, con énfasis en los riesgos específicos para defensoras			
A.1.4.3 Realizar 1 taller para la socialización de los Protocolos actualizado entre todos/as los defensores/as			

Actividades y sub-actividades	Cumplió	Cumplió parcial	No cumplió
A.1.4.4 Realizar un taller de evaluación de la aplicación de los protocolos con la junta directiva			
A.1.4.5. Elaboración e implementación de una estrategia de "cuidado al cuidador" que incluye 2 talleres para la elaboración de la estrategia y la realización de al menos 1 actividad trimestral de autocuidado. (4 actividades al año en cada red)			
A1.5: Fortalecimiento de la Red en la documentación de casos de violación de DDHH en Sololá, detectar modus operandi en los ataques a defensoras, realizar el acompañamiento a casos más relevantes y monitorear la acción del Estado y sus instituciones en la prevención y sanciones a dichos ataques.			
A.1.5.1 Formar a delegados/as de la red para la observación, documentación de casos y promotoría judicial (identificar y nombrar la comisión de protección dentro de cada red que se hará cargo de la observación y documentación, diseño de perfil social, y formación = 2 talleres x 2 días x 10 personas)			
A.1.5.2 Diseño y validación (en la red) de herramientas del levantamiento de información y realización del trabajo de campo			
A.1.5.3 Sistematizar la información recabada (comisión de protección)			
A.1.5.3. Elaborar y difundir 1 informe sobre la situación de los DDHH en Sololá (2 encuentros anuales de las comisiones de protección, 10 personas)			

En la tabla siguiente se procede a realizar el análisis de implementación del primer resultado en base a los criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia, sostenibilidad, viabilidad e impacto.

Tabla No. 2 Análisis de implementación del primer resultado en base a criterios priorizados

Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades de fortalecimiento organizativo responden al perfil político de la organización y las necesidades de las mujeres que sufren de violencia; con las actividades realizadas, las mujeres mejoraron su capacidad de acción colectiva y de auto-protección e incidencia lo que las prepara para auto-representarse frente a la institucionalidad pública responsable de garantizar sus derechos humanos. Sin embargo, las mujeres de REDMUSOVI manifiestan un sentido de urgencia relacionada con la sostenibilidad financiera de la organización y con otras problemáticas de carácter estructural e histórico que afectan su vida y que, en la actualidad, ocupan un parte muy importante de su agenda organizacional. La intervención ejecutada acertó al identificar que los procesos de planificación estratégica y operativa de REDMUSOVI requerían de actualización. El Plan Estratégico quinquenal fue diseñado para concluir en el año 2020, pero no estaba siendo utilizado para orientar la planificación operativa anual porque había perdido vigencia. Al momento de la implementación del proyecto se revisó, reformuló y validó de forma participativa, el Plan Estratégico y el sistema de seguimiento y monitoreo, con lo cual se contribuyó de manera importante a redefinir las líneas de acción de la organización. Adicionalmente, con apoyo del equipo técnico del proyecto, se elaboró un Manual Administrativo Contable que facilitará la gestión de los procesos organizativos.
Eficacia	<p>Los indicadores muestran importantes avances:</p> <ul style="list-style-type: none"> El 64% de las 25 mujeres defensoras de derechos humanos que se proponía

	<p>fortalecer participaron activamente en las actividades de planificación, diálogo político y auditoría social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • REDMUSOVI actualizó y reformuló el Plan Estratégico de la organización, formuló el Plan Operativo Anual, se diseñó un Manual Administrativo Contable, estructuró las comisiones de trabajo y definió el perfil de cada una, asimismo, construyó un Plan de autoprotección y su correspondiente protocolo, con lo cual sus miembros están en capacidad de autogestionar agendas de trabajo para la exigibilidad de los derechos humanos. • Se superó en un 77% la cantidad de personas que se beneficiaron por el proyecto. • Las únicas actividades que muestran incumplimiento son: <ul style="list-style-type: none"> - La socialización de los Protocolos actualizado entre todos/as los defensores/as de las organizaciones miembros de REDMUSOVI. - La realización de un taller de evaluación de la aplicación de los protocolos - La elaboración e implementación de una estrategia de "cuidado al cuidador" - Diseño y validación (en la red) de herramientas del levantamiento de información y realización del trabajo de campo
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • La reformulación del proyecto y las transferencias financieras para el inicio de actividades tomó más tiempo y recursos de lo previsto originalmente. • La logística (salones, alimentación, otros gastos) estuvo adecuada pero los tiempos disponibles para realizar las tareas se redujeron significativamente. SEDEM realizó con las mujeres 5 sesiones de trabajo: noviembre y diciembre 2017 (Plan estratégico); febrero 2018 (Auditoría social); abril 2018 (Plan de Protección); y un taller adicional en mayo 2018 para trabajar en el manual contable y otros temas adicionales. • Los horarios de trabajo se adecuaron a las condiciones de vida y trabajo de las mujeres. • Los presupuestos estuvieron adecuadamente definidos lo que permitió que las actividades previstas se realizaran sin dificultad.
Viabilidad y apropiación	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que los productos generados a partir del proyecto (planes, comisiones, protocolos, espacios de diálogo) fortalecieron las capacidades de planificación, auditoría y acción colectiva de las mujeres asociadas a REDMUSOVI y transfirieron nuevas capacidades organizativas y administrativas, a las defensoras, es posible afirmar que, en términos políticos y sociales, las mujeres son capaces de auto-representarse y con ello, la defensa de los derechos de las mujeres víctimas de violencia del departamento de Sololá, es sostenible y las mujeres podrán continuar su lucha sin el acompañamiento de organizaciones externas. • Las actividades artísticas contribuyeron a visibilizar la problemática de la violencia de género y potencializaron espacios de solidaridad del público participante hacia las defensoras de derechos humanos. • La sostenibilidad económica de REDMUSOVI es lo único que puede poner en riesgo la continuidad de los procesos, sin embargo, es necesario anotar que tanto MPDL como SEDEM han adquirido un compromiso con REDMUSOVI para realizar trabajo conjunto, hasta mediados del año 2020. • REDMUSOVI posee, indudablemente, un liderazgo en la lucha por los derechos de las mujeres y es capaz de asumir (como lo ha hecho con anterioridad) con total autonomía la toma de decisiones respecto a sus procesos y el futuro.
Impacto (la metodología de cálculo se explica en el	<ul style="list-style-type: none"> • No se identifican impactos negativos como resultado de la intervención • La evaluación del impacto generado por el primer resultado del proyecto tiene

Anexo No.1)	<p>una ponderación de 74 puntos de acuerdo con los 5 aspectos que se evaluaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad/enfoque de género (18/20 puntos) - Fortalecimiento de capacidades operativas (15/20 puntos) - Fortalecimiento de capacidades de gestión (14/20) - Fortalecimiento de capacidades para el diálogo político (19/20) - Fortalecimiento de las condiciones de seguridad (8/20) <p>• Los cambios y efectos más relevantes en las titulares de derechos se concentran en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las mujeres asociadas a la REDMUSOVI conocen sus derechos, asumen una participación activa en espacios públicos e institucionales y son capaces de tomar decisiones con relación a la red y a los temas en los que se ven involucradas socialmente y poseen la capacidad para exigir sus derechos; - REDMUSOVI posee un plan estratégico actualizado y sus comisiones internas están organizadas y en funcionamiento. Los planes operativos están diseñados, aunque aún es necesario definir la programación y presupuesto de las actividades. - Se cuenta con un manual contable, una estructura organizativa definida pero aún es necesario trabajar en el fortalecimiento de las alianzas, el desarrollo de proyecto y los procesos de evaluación interna. - Las mujeres poseen información respecto a los actores, los temas de interés y las problemáticas que requieren ser abordadas mediante procesos de diálogo y existe una red de 14 organizaciones consolidada. - REDMUSOVI posee un protocolo de seguridad, será necesario establecer planes de socialización, capacidades para la observación, documentación de casos y promotoría judicial.
-------------	---

Segundo resultado:

Visibilizada la problemática vinculada al rol de los y las defensoras de DDHH de Sololá, con énfasis en la situación de las mujeres defensoras, a través de la implementación de una campaña de comunicación que sensibilice a la población y busque apoyos nacionales e internacionales para su labor.

Actividades y sub-actividades	Cumplió	Cumplió parcial	No cumplió
A2.1 - Actualizar las Estrategias de Comunicación de las Redes y elaborar e implementar las planificaciones para los periodos 2017			
A.2.1.1 Realizar los talleres para revisión de las Estrategias y planificaciones anuales con las Comisiones de Comunicación, incluyendo un plan de medios			
A.2.1.2 Implementar las acciones comunicativas planificadas y dar seguimiento y sistematizar el proceso.			
A2.2 - Desarrollar junto con las mujeres defensoras de DDHH de cada una de las Redes un análisis conjunto de su situación y riesgos específicos como activistas y construir una representación con pertinencia cultural para dignificar su labor utilizando el teatro como herramienta de comunicación social			
A.2.2.1 Conformar un grupo de teatro de defensoras y consensuar el plan de trabajo (Las Poderosas-SEDEM-MPDL)			
A.2.2.2 Realizar el análisis colectivo y determinar la finalidad y título de la obra, los temas a tratar y los mensajes a trasladar.			

Actividades y sub-actividades	Cumplió	Cumplió parcial	No cumplió
A.2.2.3 Definir el guion y los recursos y realizar el montaje de las obras			
A.2.3.4 Realizar las 4 representaciones teatrales, 1 en cada departamento y 1 a nivel nacional			
A2.3 - Organización y desarrollo de al menos 2 acciones de sensibilización para promover el debate público internacional, buscar apoyos y difundir la situación de los DDHH y sus promotores/as en Guatemala, en concreto en el Suroccidente del país			
A.2.3.1 Definir con base en las necesidades derivadas del contexto y del estado de avance del proyecto qué caso o informe de DDHH se quiere visibilizar.			
A.2.3.2 Diseñar, en coordinación con el equipo de MPDL en Valencia qué tipo de acciones (seminario, gira de defensores/as, presentación de un informe o producto artístico-radio teatro, obra teatral- elaborado en el marco del proyecto) es la más apropiada para divulgar la situación y posicionar las demandas de transformación social identificadas en Guatemala			
A.2.3.3 Organizar en Valencia con base a lo anterior y en coordinación con otras organizaciones, las actividades: reuniones preparatorias, diseño e implementación de las acciones.			

A continuación, se presentan los resultados del análisis respecto a la implementación del segundo resultado en base a los criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia, sostenibilidad, viabilidad e impacto.

Tabla No. 3 Análisis de implementación del segundo resultado en base a criterios priorizados

Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades artísticas ejecutadas por Las Poderosas Teatro y los jóvenes de 5 municipios de Sololá, la estrategia de comunicación diseñada, la actividad internacional organizada en la Comunidad Valenciana y los encuentros Entre Nos-Otras y Voces de Mujeres contribuyeron a sensibilizar a población local, nacional e internacional respecto a la situación de las mujeres víctimas de violencia y las mujeres defensoras con lo cual se fortalece el perfil político de REDMUSOVI. Evaluaciones realizadas al finalizar los eventos, el manifiesto redactado al final de los encuentros y las conclusiones a las que llegaron las diversas mesas de trabajo organizadas en los encuentros son evidencian del aumento en el conocimiento de la problemática por parte del público participante. Los procesos creativos a través del teatro convocaron a una importante diversidad de actores lo que permitió que las actividades se realizaran en coordinación entre MPDL, REDMUSOVI, Las Poderosas Teatro, Municipalidades de Panajachel, Santiago Atitlán, Nahualá, Sololá y Santa Catarina Ixtahuacán, Red de Derivación de Sololá, Consejos de Desarrollo, Departamental del MINEDUC en Sololá y personal Docente de los centros educativos. La intervención ejecutada sobrestimó la capacidad operativa y financiera de REDMUSOVI para planificar, implementar, monitorear y evaluar todas las acciones de comunicación originalmente propuestas. Como se ha señalado, REDMUSOVI enfrentaba dificultades de carácter financiero y el proyecto no contempló la asignación de recursos económicos para ser administrados por la organización, con lo cual, solamente se realizaron aquellas actividades que podrían cubrirse con fondos del proyecto durante los meses de duración de
--------------------	--

<p>Eficacia</p>	<p>éste. Otras, contempladas en la estrategia de comunicación quedaron sujetas a la disponibilidad financiera futura de la organización.</p> <p>Los objetivos generales, relacionados con el Resultado 2, muestran avances en los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron 2 encuentros nacionales (Entre Nos-Otras, Foro Voces de Mujeres) 1 encuentro internacional (Valencia) y se generaron espacios de diálogo con la PDH. • Se generó conciencia sobre la situación específica que enfrentan las defensoras a través de procesos creativos que superaron en un 166% la cantidad de personas involucradas. • Se superó en un 30% el porcentaje de las personas de la Comunidad Valenciana que manifestaron haber incrementado sus conocimientos sobre la problemática del proyecto. • REDMUSOVI cuenta actualmente con una estrategia de comunicación. • Las defensoras adquirieron los conocimientos y la práctica para realizar procesos de auditoría social sobre la situación de los derechos humanos e implementaron una primera experiencia con la Procuraduría de los Derechos Humanos cuyos resultados fueron presentados en los encuentros nacional y regional. <p>Los indicadores que muestran poco avance son aquellos relacionados con la difusión del trabajo de las defensoras, la socialización de los informes de auditoría social y la creación de espacios de diálogo con autoridades locales/nacionales especializadas en la protección.</p>
<p>Eficiencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Además de los factores que contribuyeron a la eficiencia que fueron mencionados anteriormente, es necesario señalar que para el Resultado 2, se maximizaron los recursos financieros disponibles para desarrollar las actividades de teatro y sensibilización combinándolos con fondos de proyectos en ejecución lo que permitió ampliar la cobertura y cantidad de beneficiarios indirectos.
<p>Viabilidad y apropiación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que las actividades del proyecto se concentraron en el diseño de planes, será necesario que las defensoras de las organizaciones miembros de la RED se apropien de las estrategias de comunicación e incidencia que fueron diseñadas por quienes participaron en las reuniones de trabajo. • Sin el apoyo financiero de la cooperación o el gobierno para la REDMUSOVI, las actividades de teatro o eventos internacionales de sensibilización respecto a la situación de las defensoras son insostenibles en el tiempo. • Con respecto a los informes de auditoría social, las capacidades para continuar con estos procesos han sido fortalecidas y ello debe permitir que se lleven a cabo otros procesos similares en el futuro. • La experiencia acumulada por las defensoras, producto de este proyecto y su experiencia de trabajo previa, permite afirmar que poseen capacidades para el diálogo político, aunque no se hayan creado los espacios que el proyecto proponía.
<p>Impacto (la metodología de cálculo se explica en el Anexo No.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se identifican impactos negativos como resultado de la intervención • La evaluación del impacto generado por el segundo resultado del proyecto tiene una ponderación de 59 puntos de acuerdo con los 4 aspectos que se evaluaron: <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilidad/enfoque de género (22/25 puntos) - Estrategias de difusión, visibilización y dignificación (22/25 puntos) - Construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo (5/25)

	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades para la auditoría social y la evaluación (10/25) • Los cambios y efectos más relevantes en las titulares de derechos se concentran en: <ul style="list-style-type: none"> - Las mujeres conocen sus derechos, asumen una participación y son capaces de tomar decisiones y poseen la capacidad para exigir sus derechos, - REDMUSOVI posee una estrategia de comunicación desarrollada. El plan operativo está diseñado, aunque aún es necesario definir la programación y presupuesto de las actividades. - REDMUSOVI desarrollo un proceso de auditoría social de la Procuraduría de Derechos Humanos que se encuentra plasmado en un informe disponible para consulta. - Se ha difundido información respecto a la situación de las defensoras de derechos humanos en el departamento de Sololá y en la Comunidad Valenciana. - Aunque las mujeres poseen capacidades y experiencia para el diálogo político, en el marco del proyecto no se generaron nuevos espacios de diálogo ni se lograron acuerdos o compromisos con autoridades locales o nacionales responsables de la protección de las defensoras de derechos humanos. - Ni SEDEM, ni REDMUSOVI, en el marco del proyecto, no llevó a cabo procesos de socialización de los resultados de la auditoría social.
--	--

IV. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDA

A. CONCLUSIONES

1. EN RELACIÓN CON EL DISEÑO Y LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Los objetivos y actividades propuestas en el proyecto pueden considerarse intervenciones pertinentes porque respondieron a la necesidad de actualización programática y estratégica de REDMUSOVI, complementaron procesos administrativo-contables mediante y actualizaron a la Junta Directiva y las defensoras de derechos humanos respecto a cambios legislativos que podían tener efectos directos en la gestión y administración de recursos.

La decisión de ejecutar el proyecto a través de una organización socia, como REDMUSOVI, también fue acertada. Es indudable que los socios que contribuyeron al logro de los resultados y objetivos planteados son conocedores de la problemática de las mujeres en el departamento de Sololá y queda claro que las experiencias previas de acompañamiento y trabajo cercano de MPDL y SEDEM hacia las defensoras de derechos humanos les permite contar con una base sólida desde la cual era posible fortalecer las estructuras internas y las capacidades para el diálogo político.

La no participación de SEDEM en la reformulación del proyecto (en sus distintas versiones) fue una omisión provocada por la necesidad de actuar rápidamente y presentar a la Generalitat Valenciana una propuesta que se ajustara a la disponibilidad de recursos financieros del donante. Esta ausencia de SEDEM podría explicar por qué MPDL desconocía de las disposiciones administrativas de SEDEM respecto a la no contratación, en relación de dependencia, de su personal técnico; y, por qué, posteriormente, los técnicos no se apropiaron del proyecto y se percibieron a sí mismos, como consultores externos responsables de presentar productos concretos y no de acompañar procesos de fortalecimiento de REDMUSOVI.

El proyecto tiene un importante énfasis de trabajo con y para mujeres, aunque sus indicadores no reflejan, con igual claridad, esta sensibilidad de género. El equipo técnico que acompañó las actividades de REDMUSOVI estuvo conformado, en su totalidad, por hombres lo que, según las defensoras que trabajaron con ellos, hizo más difícil el tratamiento de algunos temas y la construcción de confianza entre asesores y beneficiarias.

2. EN RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN, COORDINACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

El proyecto aseguró la elaboración de planes para guiar las acciones futuras de REDMUSOVI, siendo esto su más importante contribución al fortalecimiento de la organización. La implementación de los procesos de planificación contribuyó a robustecer el perfil político de la organización y la estructura organizativa interna, mediante la consolidación de las comisiones de trabajo.

El tardío desembolso de los recursos financieros, con un retraso de aproximadamente 8 meses, afectó la eficiencia global del proyecto al reducir los tiempos de ejecución y generar desfases

importantes, entre la formulación del plan de comunicación de REDMUSOVI y las acciones de información/sensibilización que se operativizaron con la participación de Las Poderosas Teatro, así como otras de las actividades informativas ejecutadas.

El proyecto contó con algunos mecanismos o planes de monitoreo que de haber sido utilizados adecuadamente habrían permitido hacer los ajustes o modificaciones en el marco lógico, sus indicadores y medios de verificación. Asimismo, los mecanismos de coordinación diseñados para fortalecer el trabajo entre MPDL y SEDEM no fueron eficientes, creándose, como consecuencia, una debilidad en la conducción de las actividades. El cambio temporal (por baja maternal) de la responsable de la misión sumó a la problemática de coordinación.

3. EN RELACIÓN CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS

El logro de los resultados muestra mayor eficacia y mayores impactos para el Resultado 1 que para el Resultado 2. Como ha sido reiterado, los aspectos más débiles de la intervención se relacionan con la implementación de acciones que correspondían, según el diseño del marco lógico, a REDMUSOVI y que, en el cronograma de actividades, debían de implementarse después de los procesos de planificación. Aunque las acciones de visibilidad del Resultado 2, lideradas por MPDL, han sido de gran impacto, tanto a nivel nacional como subregional en el occidente del país, reuniendo a más de 260 defensoras de DDHH en espacios de discusión e intercambio. Espacios que se prevé dar seguimiento por parte de MPDL como estrategia de fortalecer las redes y las alianzas entre ellas.

REDMUSOVI se ha apropiado de los resultados y productos generados en el marco del proyecto. Existe voluntad política de sus dirigentes y las organizaciones socias de la RED para sostener las actividades del proyecto. El fortalecimiento de capacidades para la planificación, la auditoría social y los nuevos conocimientos adquiridos por las defensoras son importantes contribuciones que permitirán la continuidad de las acciones.

B. RECOMENDACIONES

1. EN RELACIÓN CON EL DISEÑO Y LA FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Por parte de los implementadores, es necesario reconocer, la dualidad técnica y política que presenta una organización no gubernamental como REDMUSOVI y ajustar sus metodologías, horarios de trabajo y contenidos a desarrollar, para maximizar la pertinencia y apropiación del proyecto de parte de las beneficiarias. Mientras el fortalecimiento estratégico-político es reconocido como importante por las beneficiarias, aspectos de carácter urgente, relacionados con la sobrevivencia financiera de la organización ocupan tiempo y recursos institucionales que no permiten a sus directivas y otras miembros proporcionar la dedicación completa a un proyecto de las dimensiones propuestas. Esto sugiere que es necesario proceder a realizar ajustes en la planificación para responder, de la mejor manera posible, a las dinámicas organizativas.

Tanto los implementadores como los/las beneficiarios/as deben participar activamente en todas las fases del ciclo del proyecto o sus distintas reformulaciones. Esta participación permitirá una temprana apropiación del proceso, los productos y objetivos propuestos y mejorará la sostenibilidad

futura de los resultados. Cualquier reformulación en la concepción del proyecto, debe acompañarse de una revisión de los indicadores del marco lógico.

Los indicadores del proyecto son mayoritariamente cuantitativos; es recomendable incluir indicadores cualitativos que permitan, entre otras cosas, la desagregación estadística por género, mejoras en el acceso a recursos o servicios institucionales, número de mujeres que ocupan cargos directivos en las organizaciones sociales o instituciones de gobierno (auditorías sociales), etc. Asimismo, la inclusión de indicadores cualitativos, similares a los que se sugieren a continuación, puede contribuir a comprender percepciones, opiniones, relaciones de desigualdad, sensaciones, niveles de satisfacción, etc. de las mujeres con respecto a las actividades propuestas en el proyecto:

- Percepción que tienen las mujeres de los riesgos que representa su participación activa en movimientos de defensa de los derechos humanos.
- Valoración de las mujeres respecto a la capacidad del grupo para auto-representarse.
- Percepción sobre el grado de solidaridad y apoyo que obtienen las mujeres de la población que participa en eventos de sensibilización
- Valoración del impacto de la organización social de las mujeres sobre las relaciones que las mujeres tienen con otras mujeres.
- Impacto de la organización social de las mujeres sobre las relaciones que las mujeres tienen con los hombres y con las instituciones de gobierno.

2. EN RELACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN, COORDINACIÓN Y GESTIÓN DEL PROYECTO

Además de la firma de convenios, aprobación de planes de trabajo y cronogramas, deben fortalecerse las estructuras de coordinación y gestión interna de los proyectos para definir con absoluta claridad los roles y responsabilidades de cada una de los socios y contrapartes y, según vaya siendo necesario, introducir oportunamente los cambios, ajustes y reprogramaciones que se requieran.

Los proyectos deben de contar, además de la evaluación inicial plasmada en la línea base, con un plan operativo y un plan de monitoreo de las actividades. Los resultados generados por las actividades de seguimiento son, el insumo más objetivo con el que puede contarse, para introducir los ajustes requeridos en la programación y el presupuesto asignado a la fase de ejecución.

3. EN RELACIÓN CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Evaluar la pertinencia de atender la solicitud de las mujeres con respecto a la conformación de equipos técnicos mayoritariamente femeninos y/o, asegurar que cuando participen hombres, éstos tengan la formación y experiencia necesarias para ser sensibles a las problemáticas propias de las mujeres víctimas de la violencia o el irrespeto a sus derechos humanos.

Asegurar que los equipos técnicos tengan dominio de los idiomas locales o, en su defecto, se presupueste la contratación de intérpretes para asegurar la pertinencia cultural y étnica de la intervención.

Todos los documentos que hayan sido producidos con la participación directa de las beneficiarias, en su versión final, deben de ser entregados de forma oficial a las organizaciones participantes, previo al cierre oficial del proyecto.

C. LECCIONES APRENDIDAS

El conocimiento de las problemáticas locales y la confianza construida durante años de trabajo conjunto entre las contrapartes y de éstas con las comunidades u organizaciones socias es uno de los factores más importantes que posibilitan el logro de los resultados.

La claridad en los roles y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados en la ejecución de un proyecto, y la implementación de estructuras claras de gestión, maximiza la eficacia, permite la temprana apropiación de los objetivos y mejora los procesos de coordinación y comunicación.

La reformulación de los proyectos conlleva la adecuación de los indicadores del marco lógico y los respectivos medios de verificación. No hacerlo tiene implicaciones posteriores para los procesos de monitoreo y evaluación del cumplimiento de las actividades y logro de los objetivos.

El seguimiento constante de las actividades del proyecto, mediante el diseño de un plan de monitoreo es el único mecanismo disponible para asegurar que los cambios y ajustes en las metodologías de trabajo, la asignación de recursos humanos o financieros, la programación de actividades y el cumplimiento de las metas, sean realizados oportunamente.

ANEXO 1: METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA ESTIMACIÓN DE LOS IMPACTOS DEL PROYECTO

Para estimar los impactos de los resultados del proyecto, se procedió a identificar una serie de dimensiones y construir una escala de ponderación que permitió establecer un criterio objetivo de medición reflejado en un punteo general asignado a cada resultado. Los criterios de ponderación utilizados son: (i) total de puntos si el indicador se cumplió; (ii) mitad de puntos si el indicador se cumplió parcialmente; (iii) cero puntos si el indicador no se cumplió.

La sumatoria máxima posible para cada dimensión en el caso del Resultado 1 era igual a 4 puntos, mientras que en el Resultado 2, el punteo máximo era equivalente a 5. Los puntos logrados en cada dimensión fueron posteriormente sumados para obtener el puntaje total para cada resultado.

A continuación, se identifican las dimensiones propuestas y los punteos asignados a cada una de ellas.

Para el Resultado 1 las siguientes dimensiones:

- a) Sensibilidad/enfoque de género (18/20 puntos)
- b) Fortalecimiento de capacidades operativas (15/20 puntos)
- c) Fortalecimiento de capacidades de gestión (14/20)
- d) Fortalecimiento de capacidades para el diálogo político (19/20)
- e) Fortalecimiento de las condiciones de seguridad (4/20)

Dimensión	Punteo
Enfoque de género	
Las mujeres participan activamente	4
Se explicitan la perspectiva de género en todas las fases de la intervención	4
Se reconocen las causas estructurales y se atienden las causas inmediatas	4
Las mujeres exigen sus derechos de manera eficaz	4
Los datos se desagregan por género	2
	18
Capacidades operativas	
Cuentan con un Plan Estratégico	4
Cuentan con un Plan Operativo	2
Se han conformado comisiones de trabajo	4
Existen planes para cada comisión	4
Los planes son utilizados en la toma de decisiones	1
	15
Capacidades de gestión	

Dimensión	Punteo
Poseen manuales administrativos y contables	4
Poseen una estructura formal de recursos humanos	4
Poseen una Junta Directiva integrada	4
Existe una cartera de proyectos diseñada	2
Cuentan con fuentes diversas de cooperación	0
	14
Capacidades para el diálogo	
Se cuenta con información precisa	4
Existe disposición para el diálogo	4
Se poseen las destrezas y conocimientos	3
Se cuenta con experiencias exitosas	4
Existen condiciones contextuales adecuadas	4
	19
Condiciones de seguridad	
Se cuenta con un protocolo	4
El protocolo es conocido por todas	0
Se han documentado/denunciado casos	0
Hay una estrategia de cuidado al cuidador	0
Existe una comisión de protección	4
	8
TOTAL	74

Para el Resultado 2, las dimensiones a continuación:

- Sensibilidad/enfoque de género (22/25 puntos)
- Estrategias de difusión, visibilización y dignificación (22/25 puntos)
- Construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo (5/25)
- Capacidades para la auditoría social y la evaluación (5/25)

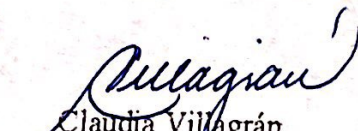
Dimensión	Punteo
Enfoque de género	
Las mujeres participan activamente	5
Se explicitan la perspectiva de género en todas las fases de la intervención	5
Se reconocen las causas estructurales y se atienden las causas inmediatas	5
Las mujeres exigen sus derechos de manera eficaz	5
Los datos se desagregan por género	2
	22
Estrategias de difusión, visibilización y dignificación	
Se cuenta con un plan de comunicación	5

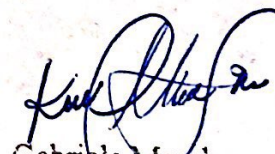
Dimensión	Punteo
Se han creado los materiales de visibilización	5
Se han llevado a cabo actividades de movilización y difusión	5
Se asignan partidas presupuestarias para la difusión	2
Existe una comisión de comunicación	5
	22
Espacios de diálogo	
Se identifica a los actores relevantes	5
Se han priorizado los temas para el diálogo	0
Se ha convocado a los espacios de diálogo	0
Los actores locales/nacionales participan de los espacios	0
Se construyen y cumplen los acuerdos	0
	5
Auditoría social y evaluación	
Se han fortalecido las capacidades de auditoría	5
Se elaboran informes de auditoría social	5
Se socializan/difunden los informes	0
Se llevan a cabo encuentros anuales	0
Se implementan mecanismos de evaluación	0
	10
TOTAL	59

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Sin autor. Indicadores de la capacidad institucional. En: <http://www.camafu.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/autoevaluacion-institucional.html> file1 files2FImagenes_M12Fdesarrollo20institucional2FEvaluaciones20y20Diagnosticos20Organizacionales2Fauto_eval-TNC.pdf
- Gambará, H., Vargas, E. y Del Río, A. Medición del grado de sensibilidad frente al enfoque basado en derechos humanos y la perspectiva de género en intervenciones psicosociales. Universidad Autónoma de Madrid, España. En: <http://scielo.isciii.es/pdf/inter/v21n1/01.pdf>
- Oficina de las Naciones Unidas contra la droga y del fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2005). Acciones de sensibilización y medidas de prevención para niñas, niños y adolescentes en situación de riesgo de uso indebido de drogas y explotación sexual. Evaluadora: Argentina Vela Suárez. En: https://www.unodc.org/documents/evaluation/ProjEvals-2005/projeval-2005-6_rev.pdf
- Beltrán, C. y Vega, J. (2012). Aprendizajes sobre la evaluación del diálogo y el debate en estrategias de comunicación y cambio social. Investigación y Desarrollo, Vol.20 (2). En: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/viewArticle/3771/3660>
- Navarro, H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. CEPAL, Serie Manuales 41, Santiago de Chile. En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5605/S053168_es.pdf
- Sandoval Acosta, G. (2012). Acciones colectivas del movimiento de mujeres y del movimiento feminista en Cali: apuntes desde la historiografía feminista. FLACSO, Colombia.

Y para que conste que toda la información es fidedigna, extraída de un proceso de evaluación objetiva a todos los actores y actoras que se involucran en el proyecto, firmamos en Ciudad de Guatemala, a día veinticinco de febrero de dos mil diecinueve.


Claudia Villagrán
Consultora


Gabriela Morales
Consultora