



## EVALUACION FINAL

**Colombia**

Ventana temática  
Igualdad de género y  
empoderamiento de la mujer

### **Título del Programa:**

Estrategia integral para la prevención y atención de todas las formas de violencia de género

# Prólogo

El presente informe de evaluación final ha sido coordinado por el respectivo programa conjunto del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) con el objetivo de medir los resultados obtenidos al final del programa. Tal como está estipulado en la estrategia de evaluación del fondo, los 130 programas en sus 8 ventanas temáticas deben encargarse y financiar una evaluación final independiente en forma adicional a la evaluación de medio término.

Las evaluaciones finales han sido comisionadas por la Oficina del Coordinador Residente (OCR) de Naciones Unidas en cada país. Por su parte, el Secretariado del F-ODM ha brindado apoyo a los equipos de cada país mediante asesoramiento y control de calidad en la revisión de los términos de referencia y de los reportes de evaluación. Todas las evaluaciones deben ser llevadas a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como de los “Estándares de Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas” del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas (UNEG).

Las evaluaciones finales son de naturaleza recapitulativa e intentan medir el grado en que los programas conjuntos han implementado sus actividades, entregados sus productos y obtenidos resultados. Adicionalmente, las evaluaciones finales permiten la obtención y recopilación de conocimientos substantivos, basados en evidencia, para cada una de las ventanas temáticas del F-ODM, a través de la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, transferibles a otras intervenciones de desarrollo y a políticas públicas locales, nacionales y globales.

Agradecemos al Coordinador Residente de Naciones Unidas y a su respectiva oficina de coordinación, a la vez que al equipo del programa conjunto, por los esfuerzos realizados en la conducción de esta evaluación final.

Secretariado del F-ODM

*El análisis y recomendaciones contenidos en esta evaluación pertenecen al evaluador y no representan necesariamente la posición del programa conjunto o del Secretariado del F-ODM.*

**ESTRATEGIA INTEGRAL PARA LA PREVENCIÓN, ATENCIÓN  
Y ERRADICACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE VIOLENCIA  
DE GÉNERO EN COLOMBIA**

***EVALUACIÓN FINAL***

**Elaborado por:** *Ana Isabel Arenas Saavedra*  
Evaluadora Principal

**Con la colaboración de:** *Martha Lucía Sánchez Segura*  
Evaluadora Asociada

**Bogotá, marzo 31 de 2012**

# ESTRATEGIA INTEGRAL PARA LA PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y ERRADICACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO EN COLOMBIA

## EVALUACIÓN FINAL

### CONTENIDO DEL INFORME

Contenido del informe

Glosario

Resumen Ejecutivo

#### **1. Introducción**

- 1.1 Antecedentes de la evaluación y objetivo
- 1.2 Finalidad de la evaluación
- 1.3 Breve descripción y esquema del Programa

#### **2. Proceso metodológico para la realización de la evaluación**

- 2.1 Enfoque metodológico de análisis
- 2.2 Fases y Técnicas para recolección y análisis de información
- 2.3 Fiabilidad, obstáculos y limitaciones para la investigación realizada

#### **3. Descripción de las intervenciones realizadas**

- 3.1 Origen y razones del Programa hasta la aprobación por el Fondo (F-ODM)
- 3.2 Proceso de inicio y evolución del Programa
- 3.3 Cumplimiento del marco de resultados según efectos directos del Programa

#### **4. Niveles de análisis: criterios y preguntas de la evaluación**

- 4.1 Diseño: Pertinencia
- 4.2 Proceso: Eficiencia – Apropiación
- 4.3 Resultados: Eficacia
- 4.4 Sostenibilidad

#### **5. Conclusiones y Lecciones Aprendidas**

#### **6. Recomendaciones**

#### **7. Anexos**

- No.1: Cronograma de la Evaluación
- No.2: Listado de personas entrevistadas
- No.3: Matriz de preguntas de la evaluación

**SIGLAS UTILIZADAS:**

ACPEM:	Alta Consejería para la Equidad de la Mujer
CONPES:	Consejo Nacional de Política Económica y Social
CRIR:	Consejo Regional Indígena de Risaralda
CSJ:	Consejo Superior de la Judicatura
DNP:	Departamento Nacional de Planeación
DP:	Defensoría del Pueblo
ESAP:	Escuela Superior de Administración
FFMM:	Fuerzas Militares de Colombia
F-ODM:	Fondo para el logro de la Objetivos de Desarrollo del Milenio
INMLyCF:	Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses
MANUD:	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo
NU:	Naciones Unidas
OCR:	Oficina del Coordinador Residente
ODM:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIM:	Organización Internacional para las Migraciones
ONU Mujeres:	La entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres
PC:	Programa Conjunto
PGN:	Procuraduría General de la Nación
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODOC:	Documento de programa (por su sigla en inglés)
SI-PRO:	Servicio Integrado de Información del Programa Conjunto
SNAPD:	Sistema Nacional de Atención a la población desplazada
SNU:	Sistema de Naciones Unidas
MyE:	Monitoreo y evaluación
TdR:	Términos de referencia
UNFPA:	Fondo de Población de las Naciones Unidas
VBG:	Violencia basada en género

## RESUMEN EJECUTIVO

### ❖ *Descripción y metodología:*

El Programa Conjunto “**Estrategia integral para la prevención, atención y erradicación de todas las formas de violencia de género en Colombia**”, o “Programa integral contra violencias de género”, se enmarca en el acuerdo sobre el “Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio” establecido en 2006 entre el Gobierno de España y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Para este Programa Conjunto –uno de los cuatro aprobados para Colombia- se estableció una duración de tres años -2008 a 2011-, con sede nacional en Bogotá y operación a nivel nacional y en cuatro territorios, y por un monto total de US \$7.200.000. Operan el PC tres agencias, UNFPA, OIM y ONU Mujeres, esta última como agencia líder dada su pertinencia con el tema. También se vinculan un conjunto de entidades nacionales, siendo la socia principal la ACPEM.

El *objetivo general* del Programa evaluado es “contribuir a la prevención, atención y erradicación de la violencia basada en el género (VBG) que afecta a las mujeres colombianas, mediante la reducción de la tolerancia social e institucional a la VBG”. Y especifica como áreas temáticas: la violencia de pareja (física, psicológica y sexual); la violencia sexual; la trata de personas; la violencia producida por actores armados ilegales; y las prácticas tradicionales que atentan contra los derechos de las mujeres indígenas (ablación genital femenina).

La *estrategia* de intervención se basa en el Modelo de la “ruta crítica” del proceso de VBG desarrollada por la OPS. Lo cual plantea **tres efectos** directos como resultado de la intervención en cuanto a 1) prevención, detección y monitoreo de las VBG especialmente contra las mujeres por ser las víctimas significativamente mayoritarias; 2) atención con calidad; y 3) contribución al marco jurídico y de políticas públicas sobre las VBG.

Para cada uno de estos efectos se plantean **cinco líneas estratégicas**: i) fortalecimiento institucional; ii) fortalecimiento de organizaciones sociales; iii) comunicación educativa; iv) investigación, monitoreo y evaluación; y v) Experiencias piloto.

Los *ejes transversales* son a) enfoque de derechos; b) incorporación de la perspectiva de género; c) sensibilidad cultural y respeto a la diversidad.

Los *territorios* se eligieron con base en *criterios diferenciales* en cuanto a fortaleza institucional, de organizaciones sociales, de tamaño intermedio, diversidad étnica y de problemáticas de VBG: Cartagena –Bolívar-, Pasto –Nariño-, Buenaventura –Valle del Cauca-, y los Resguardos indígenas de Pueblo Rico y Mistrató –Risaralda-.

Para la evaluación se seleccionó información documental del SI-PRO que contiene alrededor de 74 publicaciones y 17 documentos, así como informes facilitados por la coordinación del PC. Para la información primaria se indagó de manera directa a 37 personas, 14 del nivel nacional y 23 de los territorios (2 se visitaron); 32 presenciales, 5 por skype; 33 mujeres y 4 hombres.

Se plantearon las preguntas de la evaluación en torno a los criterios: 1) Diseño: pertinencia; 2) Proceso: eficiencia; 3) Resultado: eficacia; 4) Sostenibilidad; 5) Aprendizajes.

### ❖ *Elementos para el cambio*

La matriz de marco de resultados ajustada para el PC durante la iniciación de la operación es la guía de análisis que permite verificar el cumplimiento eficiente de las actividades indicativas clave, organizadas según los tres grandes efectos: prevención, atención y políticas públicas. Estos resultados se encuentran registrados en el SI-PRO los cuales pueden ser consultados.

◆ El conjunto de las acciones desarrolladas fueron importantes; se destacan algunas por considerarse novedosas en su contribución al cambio en materia de la VBG:

- Generación de información confiable y de calidad –línea de base- sobre factores culturales que justifican la alta tolerancia de la VBG en el país; y producción de un valioso conjunto de estudios y materiales sobre el tema. Diseño de indicadores sobre la situación de mujeres afrocolombianas frente a la VBG. Investigaciones sobre mujeres que exitosamente han superado los ciclos de violencias contra las mujeres.
- Estrategias de comunicación educativa que han aportado aprendizajes sobre VBG llegando a amplios y diversos públicos.
- Avance hacia la erradicación de la ablación genital femenina en comunidades indígenas.
- Fortalecimiento de entidades en los territorios y a nivel nacional y de organizaciones en los territorios amplía la capacidad instalada para el abordaje de la VBG.  
Para la ACPEM novedoso análisis jurisprudencial en VBG de sentencias proferidas por la Corte Constitucional. Adopción por la PGN de la política institucional sobre derechos de las mujeres, género y VBG para la vigilancia superior de estos derechos en las instituciones. Modelo de Defensoría Pública para mujeres víctimas de VBG.  
Creatividad para la promoción de la Ley 1257 sobre la VBG por parte de las organizaciones sociales en los territorios como la Pastoral Social en sus actividades de evangelización social.
- Mejoramiento de los sistemas de información en materia de VBG para toma de decisiones informadas –INMLyCF, FFMM, Defensoría-.
- Logro de la mayoría de las acciones programadas en todos los territorios. En Buenaventura se logra un cambio no esperado, como es la formulación concertada del primer plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Fortalecimiento de conocimientos y mejora del proceso de la ruta crítica que recorren las mujeres en casos de VBG mediante los diplomados y la vinculación de la academia territorial.
- Favorable para la atención integral que el DNP haya asumido la incorporación de la temática VBG en los planes y presupuestos territoriales.
- ◆ Se destacan algunas carencias o aspectos no desarrollados según lo previsto:
  - Se espera que la ACPEM elabore línea de salida del PC para verificar cambios según línea de base realizada.
  - El trabajo sobre VBG con mujeres en situación de desplazamiento fue precario sobre lo cual incidió el cierre de la CNRR con quien se adelantó trabajo al respecto.
  - El ajuste y difusión de las cartillas relativas al Auto 092 –derechos de mujeres en situación de desplazamiento- afectadas por cambios institucionales en el nuevo mandato presidencial.
  - No se logró vinculación al proceso del Ministerio de Salud y Protección Social.
  - Tampoco se vinculó el movimiento organizado de mujeres a instancias nacionales del PC.

#### La estrategia del PC que posibilitó los cambios

Para el logro del objetivo del PC, se buscó potenciar los procesos y avances logrados por las instituciones nacionales, territoriales y las organizaciones de mujeres y sociales, por lo cual quedan entidades fortalecidas en el tema; los espacios de interlocución lograron reforzarse más en los territorios que en el nivel nacional. Se focalizaron las acciones sobre las diversas formas de violencias indagadas y encontradas en los sitios de intervención; en menor medida se trabajó la VBG en el contexto directo del conflicto armado.

La guía metodológica que enmarcó los tres efectos estratégicos –prevención, atención, políticas públicas-, fue la “ruta crítica” que permitió enlazar actividades para efectos comunes.

La estructura del Programa Conjunto quedó constituida por un CD como máxima autoridad de los PC en ejecución, el CG que hace seguimiento permanente y toma las decisiones técnicas y operativas del PC que funcionó de manera eficiente; un equipo executor o de coordinación con un alto nivel de competencia sobre el tema y la concertación de la operación organizada desde la coordinadora general; y una estrategia de entrada a los territorios acordando el plan operativo local, además de mantener un/a profesional punto focal en el territorio. En Buenaventura fue exitoso el haber organizado un pequeño equipo de profesionales locales.

### ❖ ***Aprendizajes según niveles de análisis y criterios***

De acuerdo con lo establecido en los TdR la unidad de análisis u objeto de estudio para la evaluación es Programa Conjunto entendido como el conjunto de los componentes, efectos, productos, actividades e insumos registrados en los documentos respectivos del Programa. En el capítulo 4 del presente informe se detalla este análisis según cada uno de los criterios elegidos: “*Diseño: pertinencia; Proceso: eficiencia y apropiación; Resultados: eficacia; sostenibilidad*”.

Este análisis permitió destacar un conjunto de *buenas prácticas* -soluciones eficaces según el objetivo propuesto, o aspectos exitosos y replicables- las que se resumen a continuación:

- ◆ ***Estructura de Gestión y gobernabilidad:*** Una unidad coordinadora (o ejecutora) con un equipo cualificado y una coordinación con liderazgo, que logra que se le identifique con el PC, que concerta con las agencias y orienta el proceso para sacar adelante los productos esperados.

Participación, información oportuna y consulta permanente a las entidades integrantes del Comité de Gestión sobre el proceso y el avance en los resultados obtenidos.

Acertado incluir en el equipo además de las especialistas temáticas un/a profesional para monitoreo y la evaluación, un/a de comunicaciones, así como personal administrativo.

- ◆ ***Metodologías:*** Se valora la metodología de ingreso a los territorios, respetuoso de la cultura y las dinámicas locales y la elaboración de la planeación a partir de lo existente en los territorios. Y en el nivel central, el respeto a los avances institucionales y a sus modalidades de trabajo.

- ◆ ***Modalidades de intervención:*** La campaña de comunicación educativa, elaborada a partir del estudio sobre tolerancia, potencia los alcances del Programa porque llega a múltiples poblaciones, compromete diversos niveles e instancias gubernamentales y de la sociedad civil.

Se valora que se haya incluido en el PC experiencias de atención porque permitió llegar directamente a mujeres víctimas y ver el efecto del acompañamiento terapéutico, del acceso a la justicia, cómo se interiorizan los efectos de las violencias contra las mujeres, entre otros.

Los diplomados sobre VBG apoyan la integración, calidad y compromiso en los territorios. Se destaca el diplomado para mujeres Quillacingas totalmente diferenciado, incorporando la cosmovisión indígena de esta comunidad nariñense.

- ◆ ***Estrategias:*** Las mesas interinstitucionales, interorganizacionales y interagenciales fueron un instrumento que facilitó el trabajo conjunto y la toma de decisiones.

Por sus condiciones dificultosas y los logros obtenidos en cobertura y calidad, el proceso territorial de Buenaventura es una práctica promisoriosa posible de réplica. La estrategia partió de la concertación inicial por sectores y luego en conjunto, sobre una problemática real que se había trabajado poco; se conformó un pequeño equipo de trabajo con tres profesionales clave, los otros territorios tuvieron sólo la profesional punto focal. Las actividades fueron desarrolladas por instituciones que se capacitaron y organizaciones locales que conocían el tema. Se logró voluntad política y articulación entre actores.

La única veeduría de género registrada, “Veedurías SOS”, estructurada durante el PC con la ESAP y que es posible replicar se puso en marcha en Pasto. Otra experiencia similar es la del Centro de Atención “Palabra de Mujer” de esta ciudad.

El proceso desarrollado con los resguardos indígenas emberá de Risaralda, de iniciar con investigación conjunta y luego la intervención, abrió las puertas al proceso, generó confianza y permitió garantizar la participación de las mujeres que no existía.

En Cartagena la diversidad y adecuación cultural de la campaña comunicativa, que además se enriqueció con varias prácticas artísticas (teatro, títeres, pinturas), se sintonizó con un amplio y diverso público, tuvo acogida y fue a menudo comentada por la ciudadanía.

En lo nacional se lograron eficientes alianzas entre el PC e instituciones nacionales, como con las Altas Cortes, las FFMM, la PGN, que aportan lineamientos para este tipo de trabajo asociado.

Se destaca para el logro de los resultados, la articulación entre las experiencias en los territorios y la incidencia a nivel nacional, o sea la articulación territorio-nación.

Es valiosa la generación de conocimiento sobre la VBG mediante estudios e investigaciones.



## ❖ **Conclusiones y Lecciones Aprendidas**

1. La evaluación presenta evidencias que permiten afirmar que el “Programa Integral contra violencias de género”, es una **experiencia exitosa**, porque logró gran parte de los resultados esperados con estándares de calidad, contribuyó al país en la visibilización y puesta en marcha de estrategias para reducir la tolerancia general a las VBG y en el fortalecimiento de entidades públicas y privadas para su intervención, y dejó aprendizajes para estas actuaciones conjuntas en el marco del SNU.
2. El planteamiento estratégico de acciones articuladas en los **niveles, nacional y territorial**, aportó enseñanzas y dejó conocimientos posibles de ampliar a otros territorios.
3. El modelo **de gestión y gobernanza** funcionó porque cada una de las instancias cumplieron sus funciones con alto compromiso: el CG -seguimiento y apoyo permanente- la coordinación general -concertación y dinamización de las actividades-, el equipo operativo -alta responsabilidad y capacidades técnicas- y el personal de las regiones e instituciones –en gran parte comprometido con el proceso-.
4. La existencia de una **agencia líder** es pertinente: necesaria una figura política de alto nivel que hable en nombre del programa como son los/as representantes de las agencias; la oficina del coordinador residente no cuenta con la infraestructura para acoger equipos operativos, ni es una de sus funciones; se posibilita el aprendizaje para las agencias al asumir nuevos papeles -concertar, replantear sus objetivos hacia lo colectivo, visión global de los procesos-.
5. Un factor de éxito es que si bien la modalidad del trabajo autónomo ha sido lo tradicional, **para las agencias primó el compromiso** con el Programa y lograron un trabajo concertado.
6. Se reconoce que los resultados obtenidos con el PC no hubieran sido posibles con una sola agencia, lo cual **fortalece el valor agregado de la interagencialidad**.
7. Se validó la **intersectorialidad**, pues un solo actor no resuelve un problema multicausal.
8. La comprensión de lo que es un **programa conjunto** en esta experiencia que abrió camino requiere aún diversas aclaraciones, en cuanto a precisar aspectos que caracterizan un PC; un solo equipo? Un solo presupuesto? Una sede común? Nivel de equilibrio de cada agencia? Es válida una mayor visibilidad de la agencia que orienta el proceso local? Cómo se valora la interagencialidad en lo local?
9. En el camino se clarificó que según su mandato, cada **agencia asumió la responsabilidad de lo que debía hacer** para el logro común, y no hacer todas lo mismo y al mismo tiempo.
10. Se evidenció como uno de los retos la necesidad de **armonización de procedimientos del Sistema de Naciones Unidas** pues a menudo se presentaron dificultadas en trámites para adquisiciones y contratos; la entidad más reconocida por su agilidad fue UNFPA.
11. El proceso cumplió el compromiso de apoyar el **avance en los ODM** –ODM3. mejorar la igualdad entre mujeres y hombres- por sus contribuciones en la visibilización del tema de la VBG, la movilización de recursos y alternativas para su atención; contribuyó con el **UNDAF** en el fortalecimiento de las entidades públicas y de la sociedad civil. Sobre la **declaración de París y Accra** es un problema prioritario en el país y el proceso se armonizó con lo nacional.
12. Como a menudo se comentó en las entrevistas, Buenaventura ya no es el mismo, los emberá-wera no son lo mismo, las Altas Cortes no son las mismas..., en un número significativo de personas la tolerancia sobre las VBG no es la misma; es una forma de expresar que el Programa **logró cambios** en la línea que se lo planteó desde sus objetivos.
13. Un período de 3 años para este tipo de PC es corto y los recursos son limitados, por lo cual se debe afinar la **dimensión de su alcance y la consolidación** de las transformaciones.
14. Como experiencia territorial **Buenaventura sorprendió**, y demostró que aún con una institucionalidad local frágil pero que se comprometió, con las organizaciones sociales y de mujeres que hicieron su mejor esfuerzo y una población participante, fue un modelo de proceso que dio excelentes resultados y supo aprovechar la oportunidad brindada por el PC.
15. En lo nacional y en los territorios se movilizaron **recursos significativamente importantes para el tema** de la VBG, aportados por la cooperación, y por las contrapartes nacionales y territoriales, públicas, de ong y privadas.

Aspectos que faltaron o por mejorar

16. Los **cambios constantes** de personal -en unos pocos casos- de la persona delegada por la agencia o del punto focal de los territorios, parece que afectaron la dinámica del proceso.
17. Incluir en lo posible en la **estrategia de salida** y ante cambios de gobiernos territoriales, un corto período de acompañamiento para facilitar la incidencia en las nuevas administraciones.
18. En lo temático **quedó corto** el trabajo con la población en situación de desplazamiento; se **avanzó pero se requiere continuar** sobre el cruce de las diversidades en las poblaciones.
19. Es importante el avance en cuanto a la **interagencialidad**; aún hay preguntas sobre el equilibrio del grado de protagonismo de cada agencia, sin “quitarse la camiseta”.
20. Como es común hubo **actividades que no funcionaron** en lo nacional y en los territorios: esto es importante analizarlo cada agencia y el conjunto, como un aprendizaje.
21. No se logró el establecimiento de espacios de articulación específicamente para la VBG entre instituciones estatales y organizaciones de mujeres en el **ámbito** nacional.
22. No se logró incluir **representación de las organizaciones de mujeres** en espacios decisorios del Programa ni se constituyó el Consejo consultivo.
23. Ausencia de acciones para **motivar el empoderamiento económico** para que las mujeres se decidan y cuenten con herramientas de autonomía económica para salir del ciclo de las VBG.
24. Se considera la pertinencia de profundar la indagación sobre **formas de movilizar a los hombres** hacia el tema, sin que esto implique altos costos relativos en los programas.

**Lecciones aprendidas**

1. El logro de **instancias de articulación** para acciones conjuntas diversas instituciones del gobierno nacional y diversas agencias del Sistema de Naciones Unidas, nacional y territorial,
2. El acierto de haber delegado la **conducción del PC mediante un equipo con alto nivel** de calidad; por ser una primera experiencia conjunta costó trabajo al principio tener la misma sintonía entre las agencias, durante el proceso y para los resultados esperados se logró. El tener una unidad ejecutora puede parecer costoso, sin embargo los resultados obtenidos dan una relación **costo/beneficio altamente positiva**.
3. Se logró **consolidar la imagen del PC** más allá de las agencias de manera individual. Iniciar estos PC con **acuerdos interagenciales/interinstitucionales** facilita el proceso.
4. Fueron determinante para el compromiso institucional y organizativo local, las **estrategias amigables y respetuosas** de ingreso a territorios y comunidades, así como la adecuación de la planificación a los contextos locales para mejor uso de los recursos y mayor impacto.
5. De manera particular el **exitoso caso de Buenaventura**, territorio de condiciones complejas, evidenció que una estrategia adecuada de intervención, logra la apropiación local del proceso y el logro de los propósitos.
6. En las **modalidades de intervención** se destacaron una serie de aspectos favorables:
  - La **comunicación** puede ser una herramienta potente de incidencia y movilización social e institucional.
  - La transmisión de conocimiento a través de los **diplomados** y la heterogeneidad de quienes asisten como integrantes de la ruta de las violencias contra las mujeres, es una valiosa estrategia de cualificación y de compromiso con el programa.
  - Con **metodologías adecuadas** se puede llevar el tema de VBG a todo tipo de poblaciones.
  - En algunas regiones como estrategia de **continuidad** fue posible dejar recursos para el desarrollo temporal de actividades de cierre del PC.
7. Es necesario afinar la **dimensión** de estas intervenciones a tiempos y recursos disponibles.
8. Para la eficiencia del proceso de los PC, el SNU requiere **adecuar sus procedimientos** a este tipo de intervenciones conjuntas, especialmente en cuanto a adquisiciones y contratos.

## ❖ **Recomendaciones**

Las recomendaciones se han organizado según: diseño, operación, logros, para posible réplica y de manera particular sobre la estructura del PC.

### Enriquecimiento del Diseño:

1. En el diseño de los programas conjuntos se requiere planificar desde el inicio el **montaje del sistema de seguimiento y evaluación** así como un/a profesional responsable..
2. Con base en su conocimiento sobre la institucionalidad del país, los PC están en capacidad de definir estrategias para vincular y **comprometer a las entidades nacionales**, así como establecer acciones específicas cuando alguna(s) de esta(s) no funciona(n).
3. Garantizar la presencia de las **organizaciones representativas de las mujeres** en los comités de gestión de los PC y dejar establecido el comité consultivo con estas ong.
4. Establecer en el diseño la **estrategia de salida** para que instituciones locales asuman el liderazgo a la finalización del PC en lo que es viable y necesario continuar; y planificarla de manera detallada posterior a la evaluación intermedia del proceso.
5. Incorporar en los programas contra las violencias basadas en género componentes que fortalezcan la **autonomía económica** de las mujeres para superar el círculo de las violencias, como lo hicieron las ventanas de género de Guatemala –políticas y servicios de apoyo a la empresariedad femenina-, y de Nicaragua –trabajo digno y crédito-.

### Para la Operación:

6. Mantener los **perfiles y criterios** aplicados en este PC para lograr un equipo cualificado y comprometido, tanto para la coordinación como para el personal de especialistas requerido.
7. Realizar **algunos de los CG -Comité de Gestión- en las regiones** para que las entidades que lo integran tengan la oportunidad de conocer el PC funcionando en los territorios, lo que cualifica la toma de decisiones.
8. Propiciar que todas las personas que **integran la unidad coordinadora/ ejecutora** conozcan lo que se hace en todos los territorios lo cual facilita la intervención interagencial.
9. Los **diplomados** fueron muy buenos académicamente; la sugerencia es incluir en especial los enfoques diferencial y étnico con mayor especificidad.
10. Mantener la **rigurosidad** en la incorporación de las diversidades en los programas según el tipo de intervención, y profundizar en estos aspectos, en especial en cuanto al tema de equidad de género, derechos, y aspectos étnico-raciales.

### Fortalecimiento de Logros alcanzados:

11. La **ACPEM** puede retomar varios aspectos del Programa para continuar y fortalecer el proceso:
  - Liderar la campaña educativa con base en lo realizado, lo cual no implica que debe aportar todos los recursos sino acompañar y apoyar a las entidades nacionales y a las regiones en la captación de estos.
  - Recuperar las guías para la implementación institucional del Auto 092 en marco del SNAPI; ya están validados los materiales, se requiere ajustar la institucionalidad lo cual es un reto para OIM agenciar su avance y para Acción social utilizarlas.
  - Establecer el proceso mediante el cual los aportes del PC serán incorporados en el eje de una vida libre de violencias de la política pública para las mujeres.
12. El **SI-PRO** puede ser asumido por el observatorio de asuntos de género que funciona en la ACPEM. Este observatorio es ley por lo tanto puede tener continuidad. Incluye en sus temas la línea de violencias de género. Que la página del SI-PRO la maneje esta instancia, pues de acuerdo con lo explicado, con el SNU estará dos años y contiene información muy valiosa para varios años; incluye todo lo producido en el programa. Se recomienda hacer una corta guía para el ingreso al sistema, pues aunque su acceso es fácil a menudo las personas piensan que es un proceso complejo.
13. En **cada territorio** se hizo un cierre del PC con las anteriores autoridades. Se sugiere en lo posible y con el liderazgo de la agencia responsable en cada territorio, convocar a una

reunión interna con quienes participaron y garantizando presencia de las actuales autoridades locales, como rendición de cuentas de lo desarrollado y para motivar un mayor compromiso de estas nuevas autoridades; con gran parte de ellas se hicieron gestiones previas.

14. Igualmente a **nivel nacional** se hicieron diversas actividades de cierre, tanto un evento con las instituciones como el II Seminario de Buenas Prácticas como balance con instituciones y organizaciones nacionales y territoriales. Se recomienda de manera similar hacer una reunión final sólo con presencia de las mayores autoridades de las instituciones participantes del PC, en lo posible convocada por el CD o sea por el Coordinador Representante y buscar la asistencia del Presidente para hacer entrega formal al país y a la ACPEM de los resultados y productos del proceso y fortalecer la voluntad política para estos programas, en especial con aquellos aspectos que pueden ser continuados.
15. En los **territorios** se hizo un proceso interesante; sería favorable que cada agencia responsable de un territorio o un tema continúe brindando su apoyo para fortalecimiento y para contribuir en la institucionalización con la nueva administración municipal.

Para la réplica

16. Dada la riqueza de metodologías y modalidades de intervención, se recomienda **sistematizar los procesos cómo** se hicieron en las ciudades, cómo se hicieron las alianzas locales, y temas de este tipo; a menudo en los pequeños detalles está la razón del éxito.
17. Al **SNU** se recomienda hacer un **balance interno** sobre el proceso y los resultados; los problemas que surgieron y cómo fueron resueltos; para sistematizar el aprendizaje interno del proceso.

Sobre la estructura de los PC:

18. Verificado el **éxito** logrado en la ejecución del PC “Programa Integral contra las violencias de género” como una de las dos primeras experiencias de programas conjuntos del SNU en el país, se recomienda de manera particular tener en cuenta los siguientes aspectos:
  - Es importante como se hizo en el Programa Contra Violencias de Género, que se defina una agencia líder con base en su mandato y por la relación con el tema central del PC..
  - Establecer desde el inicio reglas claras entre las agencias sobre cumplimiento de compromisos.
  - Mantener el esquema de gobernanza que fue fluido y eficiente, adaptándolo a cada PC y evitando que sean demasiadas representaciones lo cual dificulta la toma de decisiones. Si hay numerosa participación agencial pueden establecerse alternativas como estructurar un comité extenso (ej. cada tres meses) y otro de tipo ejecutivo (mensual), con menor número de integrantes pero participación rotativa, para agilizar la toma de decisiones.
  - En el PC se evidenció la importancia de estructurar un equipo técnico de alta calidad No necesariamente deben ser delegados de las agencias, pues si es un programa con una participación nutrida puede no ser necesario un gran equipo, en todo caso garantizar que se cumplen los lineamientos y se le informa a cada agencia.
  - Igualmente se demostró la pertinencia del tipo de habilidades para la coordinación del equipo, como la capacidad de concertación y solución de problemas, de coordinación de las actividades del grupo de trabajo y en los diversos espacios de interacción; conocimiento del tema, entre otros.  
Se recomienda buscar mecanismos para delegarle autoridad directa, por ej. que pueda participar en la selección del personal y en los procesos de evaluación del mismo.
  - Mantener la actitud respetuosa y amigable para entrar a las instituciones o los territorios.
  - En lo posible tener un solo fondo con los recursos económicos.

## ESTRATEGIA INTEGRAL PARA LA PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y ERRADICACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE VIOLENCIA DE GÉNERO EN COLOMBIA

### 1. INTRODUCCIÓN

El Programa Conjunto “**Estrategia integral para la prevención, atención y erradicación de todas las formas de violencia de género en Colombia**”, cuyo nombre corto es “Programa integral contra violencias de género”, se enmarca en el acuerdo sobre el “Fondo PNUD-España para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio” establecido en 2006 entre el Gobierno de España y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Este Fondo (F-ODM) opera a través de los equipos de las Naciones Unidas en cada país, promoviendo una mayor coherencia y eficacia en las intervenciones de desarrollo a través de la colaboración entre agencias de la ONU. El Fondo que utiliza un modo de programa conjunto de operación, se desarrolla en numerosos países a través de una o más de las ocho ventanas temáticas de intervención que contribuyen de diversas maneras hacia el progreso de los ODM – Objetivos de Desarrollo del Milenio-, la apropiación nacional y la reforma de las Naciones Unidas.

#### 1.1 Antecedentes de la evaluación y objetivo

Una de las prioridades del F-ODM es la promoción de la igualdad de género y la autonomía de la mujer; en este marco se aprobó la propuesta presentada sobre el **Programa integral contra violencias de género** en Colombia, con una duración de tres años -2008 a 2011-, con sede nacional en Bogotá, y operación en el nivel nacional y en territorios locales a través de 4 experiencias piloto; el aporte total del Fondo para el Programa Conjunto es de US \$7.200.000.

Participan en la ejecución del Programa la entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ONU-Mujeres) como agencia líder, la Organización internacional para las migraciones (OIM) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). También se vinculan activamente un conjunto de entidades socias nacionales, la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (ACPEM) como socia principal, y otras instituciones públicas competentes en temas de violencia de género, organizaciones sociales; principalmente organizaciones y colectivos de mujeres medios de comunicación, y universidades. Este Programa busca contribuir a la erradicación de todas las formas de violencia de género (VBG), con especial énfasis en aquellas de mayor prevalencia y gravedad en el contexto nacional y regional.

Partiendo de la evidencia de que, en los casos de VBG, las víctimas son mayormente mujeres y los agresores hombres, el Programa se centra en la VBG dirigida a las mujeres. Adicionalmente y reconociendo que el cruce de diversas formas de discriminación sitúa a algunas mujeres en una condición de mayor vulnerabilidad frente a la violencia, el Programa presta especial atención a la VBG que afecta a las mujeres en situación de desplazamiento, mujeres indígenas, mujeres afrocolombianas y mujeres víctimas de trata de personas

La evaluación es solicitada por la coordinación del Programa Integral contra violencias de género.

#### 1.2 Finalidad de la evaluación

El **objetivo de la evaluación** busca el aprendizaje de la experiencia desarrollada, a través de la medición de actividades según productos y resultados obtenidos, planeados y no planeados; así como generar conocimiento basado en evidencias del Programa Conjunto mediante la identificación de las mejores prácticas y lecciones aprendidas que podrán ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional e internacional. Los hallazgos enriquecerán las metas de la ventana temática y aportarán al trabajo del Secretariado de las Naciones Unidas sobre la síntesis del impacto global de los fondos a nivel nacional e internacional.

Los objetivos específicos hacen relación directa a la medición del cumplimiento de lo programado en el PC, sus efectos en la población vinculada, el impacto en relación con los ODM y su contribución a la Declaración de París, Principios del Accra y Reforma de las Naciones Unidas hacia la propuesta ONE UN. Así como documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas en los temas del Programa, con el objeto de apoyar la sostenibilidad del Programa Conjunto o algunos de sus componentes, o las iniciativas puestas en marcha.

Esta evaluación final, a través de los criterios de análisis establecidos, examinará la respuesta del PC a las necesidades detectadas y que lo justificaron; también el nivel de resultados alcanzados con los recursos asignados al Programa, así como la capacidad de liderazgo y apropiación de los resultados exitosos por parte de las entidades y personas hacia quienes se desarrollaron las actividades.

Teniendo en cuenta que es un Programa novedoso en el marco de la intervención de las Naciones Unidas, de búsqueda de trabajo conjunto, se analizará la estructura organizativa y de gestión, su nivel de eficiencia, necesidad de ajustes, los procesos administrativos, de coordinación y de toma de decisiones.

Igualmente y como se plantea en los términos de referencia se analizará la coherencia del Programa con el contexto nacional, las políticas del país, las políticas de las entidades operadoras; su relación con el MANUD del período correspondiente.

Interesa a la evaluación identificar los niveles y modalidades de sostenibilidad de los avances logrados, si se continuarán acciones por parte de la institucionalidad, de la sociedad civil, y de las agencias de SNU, así como las grandes conclusiones y recomendaciones productos de la intervención.

### 1.3 Breve descripción y esquema del Programa

El Programa plantea como *objetivo general* “contribuir a la prevención, atención y erradicación de la violencia basada en el género (VBG) que afecta a las mujeres colombianas, mediante la reducción de la tolerancia social e institucional a la VBG”. Y especifica como áreas temáticas: la violencia de pareja (física, psicológica y sexual); la violencia sexual; la trata de personas; la violencia producida por actores armados ilegales; y las prácticas tradicionales que atentan contra los derechos de las mujeres indígenas.

*La estrategia del Programa* se basa en el Modelo de la “Ruta Crítica” desarrollado por la OPS a partir de estudios sobre la VBG realizados a finales de la década anterior en países latinoamericanos. Esta estrategia del PC que en términos globales busca la reducción de la tolerancia social e institucional a la VBG, plantea **tres efectos** directos como resultado de la intervención:

1. Se ha contribuido a la *prevención, detección y monitoreo* de las VBG especialmente contra las mujeres.
2. Mejorada la *calidad de los servicios de atención* a las VBG a nivel nacional y regional
3. Se ha contribuido al desarrollo de un *marco jurídico y de políticas públicas* de VBG acorde con los instrumentos internacionales.

Para cada uno de estos efectos directos, se plantean cinco líneas estratégicas comunes:

- Fortalecimiento institucional
- Fortalecimiento de organizaciones sociales
- Comunicación educativa
- Investigación, monitoreo y evaluación
- Experiencias piloto

Ejes transversales para todo el Programa:

- Enfoque de derechos humanos
- Incorporación de la perspectiva de género
- Sensibilidad cultural y respeto a la diversidad

En resumen el **Programa integral contra violencias de género** a evaluar, de manera concreta busca resultados en tres efectos, a través de cinco líneas de intervención para cada una de estos efectos; adicionalmente prioriza comunidades y mujeres indígenas, afrocolombianas y en situación de desplazamiento, así como la intervención sobre formas de violencias contra las mujeres consideradas de alta prevalencia y gravedad. La estrategia se aplica en cuatro territorios –Cartagena, Buenaventura, Pasto y los Resguardos indígenas de Pueblo Rico y Mistrató (Risaralda)-, definiendo para cada uno de ellos un objetivo específico acorde al contexto local, y priorizando la intervención según condiciones de discriminación –desplazamiento forzado, trata de personas, prácticas de mutilación genital femenina-, y poblaciones de mayor presencia local según las antes enunciadas.

## 2. PROCESO METODOLÓGICO PARA LA REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

### 2.1 Enfoque metodológico de análisis

El **enfoque** de la evaluación del Programa, como se plantea en los TdeR, se basa en la política de evaluación establecida por el Sistema de Naciones Unidas-SNU- y adoptada por el UNEG<sup>1</sup> que aplican las Agencias de Naciones Unidas; así como en el Manual<sup>2</sup> elaborado por el PNUD para tal fin; y las definiciones y metodologías establecidas por el OCDE/CAD<sup>3</sup> reconocidas por el SNU. Dicho enfoque es:

- ◆ **Participativo:** Incluye modalidades que permiten intercambiar la apreciación del equipo evaluador externo, con el conocimiento y las experiencias del personal profesional y técnico responsables del desarrollo de los componentes, así como con las organizaciones que han llevado adelante sus experiencias.
- ◆ **Prospectivo:** Mira hacia el futuro; implica analizar los factores internos y externos de mayor incidencia que serán un insumo importante para planificaciones futuras de procesos similares.
- ◆ **Ejes transversales:** Son ejes referentes: el *enfoque de derechos humanos* en términos de igualdad de derechos de todas las personas sin distinciones por raza, sexo, idioma, localización, entre otros; el *enfoque de género* que permite visualizar en todas las acciones los efectos de manera que se neutralicen aquellos que generan discriminaciones hacia las mujeres; y el *enfoque de diversidades, sensitivo-cultural* como proceso social de interacción basado en el reconocimiento y respeto de las diferencias y diversidades, entendiendo la necesidad de abordar con respeto entornos culturales y simbólicos permisivos a formas de VBG, así como las variadas culturas institucionales y organizacionales en lo nacional y en los territorios.
- ◆ **Contribuye a la incidencia:** Se motiva el debate político sobre la temática de violencias de género en diversos espacios, a partir de los resultados que destacan planeamientos estratégicos y que contribuyen al fortalecimiento o complementación de políticas públicas que favorezcan las condiciones de las mujeres para identificar, enfrentar y superar las violencias de género.

El referente fundamental de la evaluación es el Programa conjunto diseñado, y el marco de resultados ajustado y registrado en el Servicio Integrado de Información del Programa Conjunto, SI-PRO, ([http://www.programacontraviolenciasdegenero.org/index\\_sipro.php](http://www.programacontraviolenciasdegenero.org/index_sipro.php)).

La **metodología** de trabajo partió de la estrategia de triangulación que implica la utilización de diversas fuentes/tipos de información y de análisis, lo cual reduce sesgos, enriquece los resultados y fortalece aspectos cualitativos, cuantitativos y participativos.

Se combinan además diversos métodos de evaluación: La *metodología del marco lógico* que identifica niveles estratégicos y sus relaciones de causalidad; el *Mapeo de Alcances* que se centra en caracterizar y evaluar los cambios de comportamientos, relaciones, acciones y

<sup>1</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG): *Normas de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*; 2005.

<sup>2</sup> PNUD. “Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo 2009.

<sup>3</sup> OCDE/CAD: *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. 2010.

actividades de quienes intervienen; y la *Evaluación Apreciativa* que destaca los mejores aspectos de una organización al desarrollar una iniciativa para un mejor futuro y facilitar el cambio.

## 2.2 Fases y técnicas para la recolección y análisis de la información

Se plantean las **fases**, partiendo de que no es un proceso lineal puesto que pueden presentarse actividades simultáneas en el tiempo en las fases del proceso; se identifican:

1. *Fase de preparación del diseño detallado de la evaluación:* Recepción de la información entregada por el Personal de Referencia –PR- de la evaluación; revisión general. Elaboración del informe de inicio que incluye la recolección de información, cronograma de actividades y entregables; así como el *desk study* sobre líneas de investigación.
2. *Fase de Profundización de la investigación documental:* en aspectos que se consideren pertinentes según los productos anteriormente entregados.
3. *Fase de Recolección de información primaria:* a los niveles de coordinación nacional, e incluye desplazamiento a los territorios y consulta a las comunidades de las experiencias territoriales; mediante entrevistas presenciales individuales y colectivas, telefónicas o virtuales, grupos focales, observación directa. Entrega de avance intermedio sobre sistematización y análisis de la información primaria recolectada
4. *Fase de Sistematización y Análisis de la información:* que implica organización de la información, interpretación, análisis, redacción, entrega de informe preliminar.
5. *Fase de validación e informe final:* Entrega de comentarios por el PR, ajustes y entrega del informe final de la evaluación.
6. *Devolución de los resultados finales:* Eventos organizados por el GR para difundir los resultados.

El cronograma de la evaluación se adjunta en el Anexo No.1

Las **fuentes** de información son de tipo documental y de indagación directa. Se consultó documentación facilitada por el Programa y la ubicada en el SI-PRO, donde se encuentran referenciadas 74 publicaciones y 17 documentos, cada uno de ellos asociado a efectos directos, productos y actividades indicativas. En el efecto directo “Prevención, detección y monitoreo de la VBG” se encuentran 18 publicaciones y 4 documentos; en el de “Atención”, se encuentran 34 publicaciones y 6 documentos; y en el tercero “Desarrollo de un Marco jurídico y de política pública”, se ubican 22 publicaciones y 7 documentos. También se revisó documentación relativa al F-ODM, a los ODM, a la Declaración de París y a la Agenda de Acción de Accra.

La información primaria se recolectó a través de entrevistas directas a personal participante del Programa desde diferentes niveles: del Comité Directivo, del Comité de Gestión, del equipo operativo nacional, de la operación territorial y de las entidades contrapartes.

Se entrevistó a 37 personas, 14 del nivel nacional y 23 de los territorios; 32 presenciales, 4 por skype y 1 telefónica; 33 mujeres y 4 hombres. 34 individuales y 3 a grupos de dos personas. Se visitó la sede operativa del PC en Bogotá y de otras entidades del nivel nacional; y se hizo trabajo de campo para indagación y observación en Buenaventura y en Pasto. En el Anexo No.2 se incluye el listado del personal entrevistado y en el Anexo No.3 la matriz de preguntas de evaluación.

La información consultada a cada informante se basó en las preguntas establecidas en los términos de referencia y adecuadas según su nivel de responsabilidad en la dirección u operación del Programa. Los niveles establecidos fueron: Personal del Comité Directivo - Personal del Comité de Gestión - Equipo operativo nacional- Personal de la operación territorial - Personal de entidades contrapartes.

En el Anexo No.3 se incluye la Matriz de preguntas de evaluación como fueron registradas en los términos de referencia; al final se adicionó un aspecto específico con tres preguntas de validación sobre las Lecciones Aprendidas. Si bien esta guía es general, se han establecido énfasis para cada criterio y nivel de acuerdo con el tipo de personal entrevistado.



Para su análisis esta información se sistematizó mediante sistema agregado matricial, según ámbito nacional y por territorios, con base en los niveles y criterios establecidos para la evaluación, -Diseño: pertinencia; Proceso: eficiencia; Resultados: Eficacia; y Sostenibilidad- y de acuerdo con la tipología establecida para el personal entrevistado. Esto permite consolidar información agregada y particular, de manera que es posible presentar tendencias observadas, y casos o ejemplos específicos, en lo que sea pertinente o necesario

## **2.3 Fiabilidad, obstáculos y limitaciones para la investigación realizada**

La fiabilidad de la información recolectada depende en gran medida de la calidad de las fuentes de información seleccionadas y del tipo de preguntas planteadas. En este caso, para la toma de información primaria se ha indagado a informantes profesionales que han participado directamente del proceso, en distintos grados de responsabilidad e intervención, y que en su respectivo medio son personas reconocidas y valoradas por su ejercicio profesional y con relación al Programa Conjunto.

En cuanto a las limitaciones, para la información directa de terreno se visitaron dos territorios, Buenaventura y Pasto, que no habían sido visitados para la evaluación intermedia y por el tiempo de dos meses y medio para la evaluación. No fue posible realizar cuatro entrevistas por dificultades de las personas a entrevistar: una por enfermedad, dos por estar la mayor parte del tiempo fuera de la ciudad, y un caso por razones de agenda. La consultora considera que la información captada en los informes y materiales escritos y las entrevistas realizadas aportan la información requerida y de calidad para la evaluación. La evaluadora destaca la generosidad en destinación de tiempo y entrega de información por parte de todo el personal entrevistado, y la disponibilidad de la coordinación y el equipo del PC para entregar la información requerida.

## **3. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES REALIZADAS**

### **3.1 Origen y razones del Programa hasta la aprobación por el F-ODM**

El Fondo para el logro de los ODM creado en 2007 convocó la presentación de propuestas en sus ventanas temáticas. La mesa interagencial de género con la AECID, elaboraron la nota conceptual en relación con la temática de las violencias contra las mujeres, la cual fue aprobada a inicios del 2008 por US\$ 7.2 millones. En este proceso inicialmente participaron 9 agencias del Sistema; al final quedaron para la ejecución 3 agencias, –UNFPA, OIM y ONU Mujeres-.

Desde el inicio se ha mantenido el objetivo central del PC, respecto a “contribuir a la erradicación de todas las formas de violencia basada en género, con especial énfasis en aquellas de mayor prevalencia y gravedad en el contexto nacional y regional, centrándose en la VBG dirigida contra las mujeres”. Igualmente el modelo que apoya esta propuesta es la “ruta crítica” de la VBG desarrollado por la OPS. En la elaboración de la nota conceptual preliminar no participaron ni entidades gubernamentales ni la sociedad civil; luego de la aprobación de ésta el gobierno participó de manera estable a través de la ACPEM, y de otras entidades en los Comités Directivo y de Gestión; las organizaciones de mujeres fueron llamadas a consultas específicas. El proceso de ajustes del PC hasta su aprobación definitiva tomó cerca de un semestre; la programación resultante fue bastante amplia, con gran número de actividades; el sistema de monitoreo y seguimiento quedó planteado pero no claramente establecido.

### **3.2 Proceso de inicio y evolución del Programa**

El Programa inició actividades en diciembre de 2008, seis meses después de su aprobación. Nuevamente fue revisado para adecuarlo a los tiempos y capacidad del equipo constituido para la

operación. Se creó la estructura<sup>4</sup> del PC, constituida por el CD, el CG, y el equipo coordinador / operativo nacional. Inicialmente se nombraron las tres especialistas por agencia y la ACPEM nombró una delegada en el equipo lo que generó diálogo directo y permanente con esta institución. El equipo se amplió progresivamente, además de personal de administración se nombró una profesional responsable del monitoreo y seguimiento, y también un profesional de comunicaciones. En los territorios se nombró un punto focal, y las actividades se desarrollaron con la institucionalidad y ong locales.

Las especialistas vinculadas a ONU Mujeres, UNFPA y la ACPEM estuvieron todo el tiempo del PC; en el caso de OIM se cambió tres veces de especialista y tres delegadas diferentes han estado en el CG; la última especialista nombrada a mediados de 2010 fue estable y logró dinamizar los compromisos de la agencia.

El PC terminaba a mediados del 2011, y debido a que su funcionamiento inició en diciembre de 2008 se aprobó una extensión de 6 meses en tiempo mas no en recursos.

Por ser un Programa pionero diversos aspectos tomaron tiempo; la concertación interagencial para la ejecución se construyó progresivamente; fue importante la evaluación intermedia que generó una reflexión al interior del equipo y nuevos ajustes al Programa. La gobernabilidad y estructura del PC han sido una de las fortalezas que han permitido el logro de los resultados, como se sustentará en apartes posteriores.

De acuerdo con la información facilitada por el PC, para los tres años se destinaron US\$7.200.000, distribuidos entre las tres agencias: ONU Mujeres 50%, UNFPA 25%; OIM 25%.

### 3.3 Cumplimiento del marco de resultados según efectos directos del Programa

A continuación se hace un balance y resumen de los productos entregados o aquellos que no, y los resultados obtenidos, así como sobre el funcionamiento del programa en comparación con la teoría del cambio elaborada para el programa.

Este análisis se realiza a partir del marco de resultados ajustado que orientó la planeación del PC; este marco se ha consultado en el SI-PRO<sup>5</sup> donde se encuentran registrados los indicadores de resultado por actividades. A continuación se resumen los productos entregados según las actividades indicativas claves. Todos los efectos incluyen la participación de las tres agencias operadoras de SNU, con mayor énfasis cada una en el efecto a su cargo.

Es pertinente aclarar que como el análisis se hace con base en los efectos – 1) prevención; 2) atención; 3) políticas públicas- puede no percibirse claramente el fortalecimiento de las instituciones, pues las actividades desarrolladas aparecen en el efecto correspondiente, lo cual puede dar idea de dispersión; sin embargo es coherente con el modelo de la “ruta crítica” que privilegia el proceso que se recorre en relación con los servicios para la atención de la VBG.

❖ En el **efecto 1, prevención, detección y monitoreo**, se plantearon tres productos.

◆ El primero (1.1) sobre “Reducido el nivel de tolerancia social e institucional frente al fenómeno de la VBG”, entregó el documento *Estudio sobre la tolerancia social e institucional de la VBG en Colombia*, que identifica factores culturales que perpetúan la VBG y los comportamientos individuales, sociales e instituciones; esta es una información con la que no se contaba y que se constituyó en la línea de base de gran pertinencia para sustentar intervenciones en torno a la VBG desde distintos actores del desarrollo.

<sup>4</sup> Esta estructura será descrita más adelante en detalle.

<sup>5</sup> SI-PRO: Servicio integrado de información de Programa Conjunto. En la pestaña de Marco de seguimiento y monitoreo – Indicadores de producto (<http://www.programacontraviolenciasdegenero.org/bd.php?mod=1>)

Se entregaron cuatro investigaciones para generación de conocimiento que informan acerca de vacíos y temas novedosos sobre VBG como en relaciones de noviazgo, contra mujeres desplazadas y una sobre casos de mujeres que han superado el ciclo de la violencia; esta última particularmente enriquece el conocimiento sobre las alternativas para apoyar los procesos de ruptura de estos ciclos.

Se ejecutó una amplia estrategia de comunicaciones *Nada justifica la violencia contra las mujeres*, a partir de la línea de base elaborada y para incidir en procesos de transformación cultural, que a su vez fortaleció la estrategia nacional gubernamental *Mujer tienes derechos*, y apoyó directamente las estrategias participativas de comunicación en los territorios piloto, *Oye men no le pegue a la negra* en Cartagena y *Ni una más* en Buenaventura diseñadas en el marco del PC; en Pasto *Ni en la casa ni en la calle* puesta en marcha por la alcaldía; en Risaralda se capacitó a periodistas sobre enfoque intercultural y se fortaleció al CRIR –Consejo Regional Indígena de Risaralda- en la difusión de sus derechos. Estas estrategias fueron exitosas, coherentes entre sí, lo nacional apoyó los mensajes territoriales, y se adecuaron a sus correspondientes identidades culturales; fueron difundidos bajo distintas modalidades –medios, la web, expresiones artísticas, volantes, folletos...-; se establecieron alianzas con medios del sector privado, por ej. las diversas emisiones por la cadena Caracol tv y radio; se movilizaron significativos recursos, quedaron establecidos colectivos juveniles, de mujeres, se comprometió algunas/os periodistas en el manejo de la noticia. Aunque no se cuenta con una evaluación de impacto la percepción por testimonios y comentarios es que se sacó a lo público el tema de la VBG lo que ha contribuido a reducir la tolerancia frente a estas situaciones.

La estrategia para visibilización de la VBG producida por los actores armados se focalizó en procesos que se estaban desarrollando en el país como apoyar la intervención de las mujeres víctimas en los planes de Verdad, Justicia y Reparación en Cartagena, la incorporación de los derechos de las mujeres en la Ley de víctimas y tierras, la capacitación de abogadas/os sobre delitos sexuales en el conflicto armado en 3 territorios; así como la entrega de informes temáticos de la Defensoría del Pueblo sobre el impacto de conflicto armado en estos 3 territorios y sus respectivas audiencias defensoriales en los mismos.

◆ El segundo producto (1.2) “Fortalecidas las instituciones estatales y las organizaciones sociales que realizan trabajo de prevención y protección de la VBG” mediante asistencia técnica a instituciones competentes desarrolló dos estrategias de prevención, una nacional con la ACPPEM y otra en Pasto según la política pública municipal. Al MEN se apoyó de manera puntual en actividades específicas para incorporar lineamientos sobre el tema en dos documentos, pues no hubo condiciones para un mayor avance.

En cuanto a la revisión/diseño de protocolos de detección con instituciones se reasignó y se elaboró el *Manual para la documentación de casos de VBG en el marco del conflicto armado con la CNRR*, es un material novedoso en este tema; al desaparecer esta entidad se plantea que pasarán a ser utilizados en programas de la Presidencia.

A partir de la asistencia técnica/financiera a organizaciones sociales sobre exigibilidad de derechos en torno a las VBG, se adelantaron 4 procesos de denuncia y exigibilidad de derechos en Cartagena, Pasto y Buenaventura (2); y en estos territorios se apoyó la construcción de agendas para incidencia en sus gobiernos locales. A nivel nacional se le contribuyó a la Red Nacional de Mujeres en la movilización sobre el Pacto masculino contra la violencia contra las mujeres y niñas firmado por 10.000 hombres en Bogotá, y a la red de masculinidades no hegemónicas se le apoyó para la construcción de su agenda.

A los pueblos indígenas en el marco del diálogo intercultural y de sus dinámicas organizativas y de sistemas de justicia, en relación con la revisión de las distintas formas de VBG, se adelantaron diversas actividades, entre ellas el mapeo de acciones sobre VBG en sus territorios y la participación activa de mujeres indígenas en espacios de representación de gobierno propio, lo cual no existía y quedó establecido con el PC y que fortalece la apertura de espacios para la presencia directa de las mujeres.

En el acompañamiento a los pueblos afrocolombianos para la reflexión intercultural sobre la VBG, se apoyó acciones de prevención en 9 organizaciones en Buenaventura, 8 en Cartagena fortaleciendo las capacidades de la sociedad civil local, y 1 al nivel nacional; adicionalmente se elaboró un diagnóstico sobre VBG en mujeres afrocolombianas y se diseñó un sistema de variables e indicadores de desarrollo para esta población que incluye las violencias contra las mujeres. Este es un valioso aporte puesto que es muy limitado el conocimiento sobre las formas de VBG que afectan a las mujeres afrocolombianas y se carece de sistemas de medición y monitoreo que identifiquen su situación.

La asistencia técnica al Sistema Nacional de Atención Integral a la Población Desplazada (SNAIPD) en relación con la VBG desde un enfoque de género, permitió la elaboración de 8 manuales operativos de apoyo a la implementación del Auto 092 para los programas ordenados por la Corte Constitucional; estos manuales no fue posible difundirlos porque una vez terminados cambia la institucionalidad con el nuevo gobierno nacional lo cual afecta los contenidos de las guías, por lo tanto se requiere su adecuación actual para su difusión.

En cuanto al fortalecimiento de espacios de articulación para prevención de las VBG, se dinamizó el funcionamiento de los Comités interinstitucionales contra la Trata de personas en Cartagena y Buenaventura que no estaban funcionando, y se apoyó al de Bogotá; se apoyaron 4 encuentros binacionales para fortalecer este trabajo con países de la región.

◆ El tercer producto (1.3) “Fortalecidas las capacidades nacionales para monitorear y vigilar el fenómeno de la VBG”, en el fortalecimiento de la ACPPEM en cuanto a información sobre la VBG se editaron 2 boletines del observatorio de asuntos de género, uno sobre VBG y otro sobre Trata de personas; y se adicionó una actividad no programada, un convenio con la Universidad del Rosario para análisis jurisprudencial en VBG de sentencias proferidas por la Corte Constitucional; este ha sido un producto valioso, pues no se contaba con este tipo de estudios.

En el marco de la asistencia a entidades del nivel nacional, se encontraron los siguientes resultados: la PGN adoptó por resolución la política institucional sobre derechos de las mujeres, género y VBG, lo que fortalece su función de vigilancia superior a la garantía de los derechos desde la perspectiva de género, y por lo cual las entidades del nivel nacional y territorial deben entregar información de cumplimiento sobre el tema. Con la Defensoría del Pueblo se diseñó un plan institucional frente a la VBG, pero debido a dificultades de la institución para definir su implementación los recursos se transfirieron a la siguiente línea. Al DNP se le apoyó en la actualización de indicadores sobre el cumplimiento del ODM 3 como quedó registrado en el nuevo CONPES 140/2011 que modifica el 91/2005. .

En asistencia técnica/financiera a organizaciones sociales para incidencia política y control social sobre el tema, se desarrollan dos proyectos de veeduría ciudadana en Cartagena y Pasto, este último logra certificación como diplomado por la ESAP y crea la estrategia del Comité de Veeduría “Género SOS” legalizada en la Cámara de Comercio; en Buenaventura se elabora una guía exploratoria para la veeduría con participación de instituciones y organizaciones.

❖ En el **efecto 2, atención**, se planteó un producto.

◆ Producto 2.1, “Fortalecida la capacidad de instituciones y organizaciones sociales en la atención de calidad a las víctimas y sobrevivientes de la VBG”. Con respecto al fortalecimiento de instituciones, con el INMLyCF se elabora encuesta de satisfacción en la atención a víctimas de VBG con enfoque de género y diversidades, y se diseña modelo de atención en VBG para clínica forense lo cual mejora la calidad de la atención a víctimas. Con la Defensoría del Pueblo se brinda asistencia técnica y queda en funcionamiento el modelo de defensoría pública para mujeres víctimas de la VBG, que igualmente contribuye a mejorar la calidad atención de las víctimas. Con las Fuerzas Militares se logra el establecimiento y puesta en marcha de una política en materia de VBG que incluye un sistema de información y registro de la VBG en la institución, y un modelo de formación con la colaboración de la PGN.

Respecto a la asistencia técnica para definición de variables e indicadores sobre la VBG se trabajó con el INMLyCF, que publicó el Forensis Especial sobre género –Masatugo-; esta investigación representa un fortalecimiento a la capacidad institucional para registrar, prorucir y analizar información sobre VBG; amplió la referencia a estas violencias más allá de las de tipo intrafamiliar; y entrega información desagregada municipal y consolidada departamental.

La articulación para la atención de la VBG entre entidades estatales y organizaciones sociales del ámbito nacional, es una actividad que no se desarrolló por las dificultades de interlocución de la ACPEM con el movimiento social organizado de mujeres.

Con respecto al diseño e implementación de un modelo integral de atención a las distintas formas de VBG, se desarrollaron actividades en los cuatro territorios: Pasto, Cartagena, Buenaventura y Cabildos indígenas de Mistrató y Pueblo Rico en Risaralda.

En todas las ciudades se registraron actividades exitosas y también se enfrentaron obstáculos.

Buenaventura superó el cumplimiento de las metas esperadas, pues se logró una amplia disponibilidad de las instituciones públicas caracterizadas por una generalizada debilidad, y de las organizaciones de mujeres y sociales para participar en el PC; también se encuentra una actitud de interés en la población involucrada en los eventos desarrollados sobre el tema; fue un apoyo muy importante el trabajo que ha desarrollado la sociedad civil organizada. Este territorio estuvo a cargo de la OIM e intervinieron todas las agencias involucradas.

En Pasto se lograron gran parte de las metas; el proceso tuvo una muy buena dinámica en la primera fase y luego el ritmo del proceso disminuyó posiblemente por el cambio de personal institucional en la oficina de género del municipio durante el último año que no mantuvo el mismo nivel de compromiso con el PC; y también pudo incidir el cambio de la-el profesional punto focal en tres oportunidades. Este territorio estuvo a cargo de la ONU Mujeres e intervinieron todas las agencias involucradas.

También en Cartagena se lograron gran parte de las metas aunque el compromiso institucional municipal fue menor al esperado, lo que afecta la sostenibilidad; fue determinante el dinamismo de las organizaciones de mujeres locales y las ong involucradas en las actividades. Si bien se desarrollaron acciones importantes y se obtuvieron logros se tenía una mayor expectativa para los alcances de la intervención. Este territorio estuvo a cargo de la OIM, fue coordinado por la representante de la ACPEM integrante del equipo, e intervinieron todas las agencias involucradas.

En el caso de los resguardos indígenas de Pueblo Rico y Mistrató en Risaralda también se obtuvieron importantes resultados. La dinámica fue diferente en el ingreso al territorio, se logró la concertación intercultural para el consenso con las instancias de gobierno propio sobre las acciones desarrolladas en el marco del PC. Este territorio estuvo a cargo de UNFPA que desarrolló directamente todas las actividades con los resguardos.

Al final de este apartado se presenta el cuadro que contiene para cada uno de los territorios el número y tipo de acciones desarrolladas por entidades estatales con competencia en la materia y organizaciones sociales con el apoyo del Programa. Algunas están contenidas en acciones institucionales o de organizaciones comentadas en los otros efectos.

❖ En el **efecto 3, Política Pública** se plantearon dos productos.

◆ El producto 3.1 “Promovida la formulación del Plan Estratégico Nacional de Lucha contra la VBG e incorporadas las estrategias de prevención, atención, sanción y erradicación de VBG en políticas públicas, planes y presupuestos a nivel nacional y local”. En cuanto a la asistencia técnica y advocacy con instituciones competentes nacionales en el marco de políticas públicas, se ha logrado por parte de 4 instituciones (PGN, FFMM, INMLyCF, y CSJ) la formulación e implementación de planes/programas que incorporan acciones de política en torno a la VBG. De manera específica en la rama judicial ha habido importantes logros: en 21 comité seccionales se está implementando la política de VBG con equidad de género; aplicada encuesta sobre conocimiento y percepción de los temas de género y VBG en jueces/magistrados; documento sobre criterios para incorporar género y VBG en las sentencias judiciales; inicio de la creación de

relatorías de Altas Cortes con enfoque de género para observatorio de sentencias judiciales. La llegada a estos espacios con el tema de violencias de género no es fácil, por lo cual se ha abierto un camino importante en la ruta de superación de esta problemática.

En cuanto al apoyo para promover la formulación de un Plan Estratégico Nacional de Lucha contra la VBG, se ha fortalecido la ACPEM y se elaboró el documento preliminar “Lineamientos de política pública para erradicar la VBG”; por el cambio de gobierno este documento quedó pendiente pues al finalizar la operación del PC no estaba nombrada la nueva Consejera. También sobre fortalecimiento de la ACPEM para el diseño e implementación de políticas públicas de VBG, se logró incidencia para la emisión de los tres decretos reglamentarios en aspectos relativos a educación, justicia y salud.

Respecto a la asistencia a los 4 territorios para la incorporación de la temática sobre VBG en las políticas, planes y presupuestos territoriales, y articulación con los lineamientos del nivel nacional, quedó aprobado por el DNP el modelo para incorporar la Ley 1257 en los presupuestos municipales y departamentales y validada la propuesta en los tres territorios municipales; incluida de manera específica en el Plan de Desarrollo de Risaralda.

Sobre el fortalecimiento a los mecanismos de género en los territorios en relación con políticas locales de VBG, se logró en Buenaventura el diseño de la política de igualdad de oportunidades, y en Pasto la implantación de acciones de prevención de la VBG en el marco de la política pública de igualdad; en Cartagena fue poca la incidencia sobre este tema. En las poblaciones indígenas se logró a través del ingreso de las mujeres a sus instancias de gobierno propio, generalmente sólo integradas por varones.

◆ El producto 3.2 “Formulado y divulgado un marco jurídico para la prevención, sanción y erradicación de la VBG” planteó el apoyo al Congreso de la República y a la Comisión Accidental de Mujeres de mujeres en torno a reglamentación de la Ley 1257, así como la interlocución desde las organizaciones de mujeres sobre esta Ley; esta programación coincidió con el período de elección presidencial lo que enfocó la agenda del Congreso hacia esta temática. Por lo tanto se redireccionó esta línea concentrándose en facilitar los medios a organizaciones de mujeres y sociales para promover la Ley y su Reglamentación, con lo cual se apoyaron materiales –cartillas, piezas de comunicación, estrategias de difusión- para trabajar con organizaciones comunitarias y de base; se considera una experiencia interesante la estrategia desarrollada por la Pastoral Social para la difusión de la Ley en el marco de su proceso de evangelización a través de las Jurisdicciones eclesiásticas (Región Caribe, Eje Cafetero, Sur Occidente, Valle de Cauca) y el material de apoyo “juégatela con dignidad”, que de manera sencilla y amena plantea el tema jurídico de la Ley, e incorpora los enfoques de equidad entre mujeres y hombres, y de derechos para la construcción de la paz.

En resumen, como se observa, en general se desarrollaron las actividades indicativas claves programadas y se lograron los productos esperados en los tres efectos. No se estableció en la matriz del marco de resultados un indicador o un grupo concentrado de indicadores que permita verificar el resultado agregado final para cada uno de los efectos. Por indicadores proxi fundamentalmente cualitativos, a partir de opiniones y percepciones de personal involucrado en instituciones y organizaciones participantes en el PC y consultado para la evaluación, es posible plantear que se lograron cambios altamente favorables en los tres efectos, en cuanto a la prevención, la atención y la incidencia en políticas públicas, para un programa de tres años de duración.

#### ❖ Elementos para el cambio

Partiendo de que el conjunto de las acciones desarrolladas fueron importantes, se destacan algunas se que se consideran novedosas en su contribución en materia de la VBG:

- Se cuenta con información confiable y de calidad sobre factores culturales que justifican la alta tolerancia a la VBG en el país, lo cual es un aporte fundamental para políticas y programas que

buscan erradicar estas situaciones. En generación de conocimiento se ha producido un valioso conjunto de estudios y materiales didácticos que quedan al servicio para programas en esta línea. Se destaca también el trabajo sobre indicadores relativos a la situación de las mujeres afrocolombianas para precisar aspectos sobre sus condiciones frente a la BVG. El trabajo investigativo acerca de mujeres que han logrado exitosamente superar los ciclos de violencias contra las mujeres aporta pistas para el trabajo con este sector poblacional.

- Las estrategias de comunicación educativa han aportado un aprendizaje sobre las formas y modalidades de hacer este tipo de campañas y se ha logrado llegar a amplios y diversos públicos; y las piezas se encuentran todas posibles de consultar en el SI-PRO.
- En las comunidades indígenas vinculadas se trató de manera pública una práctica cultural como la ablación genital femenina y se avanzó certeramente en las posibilidades de su erradicación; este es un proceso que toma tiempo y requiere acompañamiento.
- El fortalecimiento de entidades gubernamentales en los territorios y en el nivel nacional, y de organizaciones sociales y de mujeres en los territorios amplía la capacidad instalada para el abordaje del tema.

Para la ACPEM como instancia rectora en lo relativo al avance de las mujeres se logró un novedoso análisis jurisprudencial en VBG de sentencias proferidas por la Corte Constitucional. Y la Procuraduría General de la Nación mediante la adopción de la política institucional sobre derechos de las mujeres, género y VBG, se habilita para ejercer la vigilancia superior de estos derechos según las competencias institucionales. Es también de gran pertinencia el modelo de Defensoría Pública para mujeres víctimas de VBG.

Para la promoción de la Ley 1257 y su reglamentación, las organizaciones sociales y de mujeres desarrollaron su creatividad para llegar a diversos públicos, como lo hizo la Pastoral Social en el marco de sus actividades de evangelización social, mediante un abordaje innovadora y hacia un público al que comúnmente no se focaliza directamente.

- El mejoramiento en la calidad de los sistemas de información –INMLyCF, DP, FFMM- es una herramienta de utilidad para conocer las dinámicas de los procesos y para la toma de decisiones informadas.
- En todos los territorios se trabajó y desarrolló en gran proporción las actividades planificadas; la estrategia desarrollada en Buenaventura de manera particular evidencia un cambio en las políticas públicas territoriales al elaborar por primera vez y de manera concertada, la formulación del Plan de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- Sobre los Diplomados impartidos en los territorios, se les reconoce un alto nivel académico y pertinencia con el tema y se valora altamente la vincularon las universidades locales; la asistencia de los diversos sectores que hacen parte de la ruta crítica que recorren las mujeres en casos de VBG, contribuyó a fortalecer los conocimientos y a mejorar la calidad de las actividades en proceso.
- La metodología de incorporación de la temática de VBG en los planes y presupuestos municipales, y que haya sido asumida por el DNP es un factor favorable para la atención integral del tema a nivel de los territorios.

Se destacan algunas **carencias o aspectos no desarrollados** según lo previsto:

- Se espera que la ACPEM elabore la línea de salida del PC y para verificar en lo posible cambios a partir de la línea de base realizada.
- El trabajo sobre VBG a mujeres en situación de desplazamiento fue precario, para lo cual afectó los cambios institucionales en cuanto a la CNRR, entidad que dejó de funcionar recientemente.
- También es pertinente decidir sobre el ajuste y difusión de las cartillas relativas al Auto 092 de la Corte Constitucional -protección a mujeres víctimas del desplazamiento- pues sus contenidos se afectaron por los cambios en la institucionalidad en el nuevo mandato presidencial.
- Con el Ministerio de Salud y Protección Social no se logró su intervención directa en el proceso.
- Tampoco fue posible la vinculación formal del movimiento social de mujeres organizado, en instancias para el acompañamiento del PC.

### ❖ La estrategia de funcionamiento del PC que posibilitó los cambios

El propósito del PC es dinamizar un conjunto de cambios; el principal es contribuir a la erradicación VBG incidiendo en la tolerancia social e institucional en esta materia. Para esto se buscó potenciar los procesos y avances logrados por las instituciones nacionales, territoriales y las organizaciones de mujeres y sociales; como resultado de este trabajo quedan entidades fortalecidas en el tema; los espacios de interlocución lograron reforzarse más en los territorios que en el nivel nacional. Se focalizaron las acciones sobre las diversas formas de violencias indagadas y encontradas en los sitios de intervención; la que se trabajó en menor medida fue la VBG en el contexto directo del conflicto armado.

La guía metodológica que enmarcó los tres efectos estratégicos –prevención, atención, políticas públicas-, fue la “ruta crítica” que permitió enlazar actividades para efectos comunes.

La base institucional fue la estructura del PC, con un CD que da las líneas para los PC del país; el CG que hace seguimiento y toma las decisiones técnicas y operativas del PC y que funcionó muy bien; un equipo de coordinación o ejecutor con un alto nivel de competencia sobre el tema y la concertación de la operación organizada desde la coordinadora general; y una estrategia de entrada a los territorios acordando el plan operativo local, además de mantener un/a profesional punto focal en el territorio. En Buenaventura fue exitoso el haber organizado un pequeño equipo de profesionales locales.

Cuadro No.1

Número y tipo de acciones de prevención y atención de las VBG desarrolladas por entidades estatales con competencia en la materia y organizaciones sociales con el apoyo del Programa por territorio

<p><b>Buenaventura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10 entidades estatales desarrollando acciones de prevención y atención: Personería Distrital, Casa de Justicia, Policía Nacional, Comisaría de Familia, Defensoría del Pueblo, Fiscalía Seccional, ICBF, Secretarías de Educación, Salud, Gobierno, Convivencia, Planeación.</li> <li>- 9 organizaciones en Buenaventura implementando acciones de prevención Congal, Rostros y huellas, Corpoavance, Mamuncia y Cacumen, Fundaproductividad, Fundemujer, Corsitma Taller Abierto y Profamilia.</li> <li>- 3 Universidades contribuyendo en el fortalecimiento de las entidades para la prevención y la atención de la VBG: U. Pacífico, U. Antonio Nariño y U. del Valle.</li> <li>- 1 Organización social realizando atención en VBG y remisión a entidades competentes: Fundemujer</li> <li>- 2 Espacios de articulación interinstitucional e intersectorial: Mesa del Buen Trato; Comité Distrital Trata de Personas Elaboración concertada sobre la política pública para las mujeres de Buenaventura y formulación del PIO</li> </ul>
<p><b>Pasto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 17 entidades estatales desarrollando acciones de prevención y atención: Alcaldía Municipal de Pasto, Dirección de Género, Secretaría de Salud, Secretaria de Gobierno, Secretaria de Planeación, Oficina de Cooperación Internacional de la Alcaldía de Pasto, Oficina de Comunicaciones de la Alcaldía Municipal, Departamento de Policía de Nariño, Red Municipal del Buen Trato, Fiscalía Seccional Nariño, Comisarías Primera y Segunda de Familia, Personería Municipal, Concejo Municipal, Empresa de Obras Sanitarias de Pasto – EMPOPASTO, Mesa Intersectorial de Género y Corpocarnaval.</li> <li>- 1 espacio intersectorial articulando acciones en torno a la prevención y atención: Red del Buen trato.</li> <li>- 4 organizaciones sociales locales ejecutando acciones de prevención: Fundeas, Isais, Corpominga, Rayuela.</li> <li>- 1 Universidad contribuyendo en el fortalecimiento de las entidades para la prevención y la atención de la VBG: U.de Nariño.</li> <li>- 2 organizaciones sociales realizando atención en VBG y remisión a entidades competentes: Fundeas y Mundo Vital y 1 organización brindando asistencia técnica a las instituciones que implementan planes de mejoramiento institucional en VBG: FUNIEP</li> <li>- 1 acuerdo intersectorial e interagencial sobre trabajo en prevención a la VBG en la comunidad indígena Quillacinga.</li> <li>- 4 emisoras radiales y 1 periódico local con parrilla de programación sobre VBG</li> <li>- 4 entidades (Universidad de Nariño, Fiscalía Seccional Nariño y Comisarías Primera y Segunda de Familia) desarrollando acciones de mejoramiento institucional en el marco de sus competencias en materia de VBG.</li> </ul>
<p><b>Cartagena:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 entidades estatales desarrollando acciones de prevención y atención: Casas de Justicia (Comisaría de Familia, Defensoría del Pueblo, Inspección de Policía, Fiscalía y Personería), ICBF, Secretarías de Educación, Salud, Interior y Justicia; Participación y Desarrollo Social, Planeación.</li> <li>- 8 Organizaciones en Cartagena implementando acciones de prevención: Graciela Chainés, Limpal, Asociación Colectivo Mujeres al Derecho; Funsarep; Cedesocial; Funeco; Red de empoderamiento de mujeres de Cartagena y Bolívar; y Asodemuc.</li> <li>- 1 ONG Desarrollando acciones de atención de VBG: Profamilia</li> <li>- 1 Organización Social desarrollando acciones de atención: SUCHIA</li> </ul>
<p><b>Resguardos indígenas de Pueblo Rico y Mistrató (Risaralda)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 2 acciones: proceso de capacitación a lideresas y validación de la IAP (Investigación acción participativa)</li> <li>b. (i)Expedición de la resolución No. 001 de 2009 por medio de la cual se suspende la práctica de la ablación genital femenina</li> </ol>



	(ii) Decisión de las asambleas generales de erradicar definitivamente la práctica;
	(iii) Información pública a autoridades y sociedad occidental de la decisión.
c.	La ratificación de la Asamblea permite la incorporación en los Estatutos comunitarios de la decisión y de la sanción a quienes incumplan con dicha decisión
d.	Los hospitales de Pueblo Rico y Mistrató informaron que desde el año 2009 no se ha registrado ningún caso.

Fuente: SI-PRO

## 4. NIVELES DE ANÁLISIS: CRITERIOS Y PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo con lo especificado en los términos de referencia, *la unidad de análisis u objeto de estudio para esta evaluación es el Programa Conjunto*, entendido como el conjunto de los componentes, efectos, productos, actividades e insumos registrados en los documentos respectivos del Programa.

La *dimensión de análisis* y las *líneas de investigación* se estructuran con base en los criterios y niveles del Programa, y teniendo en cuenta las preguntas establecidas en los TdR.

A continuación se desarrolla el análisis para los criterios seleccionados: Diseño: pertinencia; Proceso: eficiencia y apropiación; Resultados: eficacia; sostenibilidad.

### 4.1 Diseño: Pertinencia

*La medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son consistentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.*

**El modelo de referencia y la incorporación de los enfoques:** El diseño del Programa Integral contra violencias de género, desde la nota conceptual enviada a consideración del Fondo se fundamenta en el *Modelo de la Ruta Crítica* que recorren las mujeres víctimas de violencias de género, desarrollado por la OPS, y su diseño se adecúa según las condiciones nacionales. Inicialmente es el producto de un trabajo conjunto y reflexivo de nueve Agencias del SNU en Colombia, y de la AECID. Parte de reconocer tanto a nivel nacional como en los territorios que como tendencia existen avances legislativos y operativos en relación con la temática de violencias contra las mujeres y plantea una propuesta que potencie y complemente las capacidades y esfuerzos desarrollados, para lo cual se estructura una intervención integral que aborde los aspectos de prevención, atención y la normatividad. También desde su primer diseño establece los principales productos esperados y las actividades centrales del Programa.

Cuando en un segundo momento se incorpora la representación nacional por medio de la Consejería Presidencial para la Mujer y Acción Social, su revisión muestra que se encuentra alineado con las necesidades especialmente de las mujeres y las prioridades nacionales.

La opinión generaliza según se constató en la consulta a nivel nacional y en los territorios, es que el diseño es ajustado a las necesidades del país y logró adecuarse y contextualizarse en los territorios; no fue un diseño impuesto sino construido con actores locales involucrados en la problemática.

De este diseño se considera una fortaleza la conceptualización multicausal de las violencias de género, y que centre su propósito en reducir la tolerancia institucional y social, lo que en efecto orienta trabajar desde las causas y buscar la incidencia no sólo en mejorar la operación y los servicios, sino enfocarse en el cambio cultural y de comportamientos sociales. Por ej. en Buenaventura valoran que el PC se adecuó a las particularidades locales e incorporó la temática afrodescendiente; en Pasto se articuló y fortaleció la capacidad instalada en el proceso que se venía desarrollando sobre el tema de la VBG en el marco de la política pública de género en el Municipio; en Risaralda se trabajó con las autoridades indígenas sobre la práctica de la ablación genital femenina, actuando el PC como acompañante de manera que las decisiones fueron tomadas por las propias comunidades; y en Cartagena respondió a la dinámica local y potenció la Campaña de medios “Oye men no le pegue a la negra” entrando de manera particular a

comunidades pobres y afrodescendientes a donde no llegan estas actividades que usualmente se realizan en el Centro histórico de la ciudad y para un público de mayor capacidad económica.

Los enfoques planteados para el diseño del PC, de derechos humanos, género y sensitivo cultural fueron incorporados en actividades de Programa. En las comunidades emberá-wera de Risaralda con base en el enfoque *sensitivo cultural* se construyó el proyecto local respetando las formas de organización y participación de las autoridades indígenas, su cosmovisión y se facilitó un diálogo intercultural. El abordaje de la problemática VBG en Buenaventura se esbozó planteando la *titularidad de los derechos* y desde este enfoque se incidió en medios para el cambio del lenguaje al referirse al tema de las violencias de género no como un “hecho pasional” sino como una violación a una mujer sujeta de derechos. En Pasto desde el *enfoque de género* se creó en los consultorios jurídicos de la Universidad de Nariño la “Unidad para víctimas de la violencia basada en género”, y en Cartagena funcionaron cinco “hogares de paso” para atención a mujeres víctimas de violencias de género.

En el nivel nacional se evidenció la situación particular de las mujeres a través del estudio sobre “Tolerancia social e institucional a la VBG en Colombia” que especifica los factores históricos y culturales que perpetúan las violencias contra las mujeres.

También se trabajó el *enfoque étnico*, especialmente en lo relativo a poblaciones afrocolombianas debido a su alta presencia en Buenaventura y Cartagena que entre otros avances elaboró el “Sistema de Indicadores *Ana María Matamba*” para visibilizar la situación de las mujeres negras, afrocolombianas, palenqueras y raizales colombianas.

Estos enfoques sustentan la selección de los territorios y la diversidad de condiciones a abordar con el trabajo en cada uno de ellos.

**El diseño conjunto durante el ciclo del Programa y el diálogo entre agencias:** Un reto es lograr mantener la coherencia del diseño como Programa Conjunto en todo el ciclo del proceso – formulación, ejecución, monitoreo y evaluación-. Puesto que con este PC –y el de ambiente- se iniciaba una novedosa modalidad de intervención en respuesta al espíritu de reforma de SNU, al principio fue difícil porque las Agencias trabajan cada una según sus lineamientos; en este caso se requería el concertar la intervención aportando cada una su especialidad.

Para la ejecución del PC se creó una unidad ejecutora/coordinadora con la participación de todas las agencias y la ACPEM.

Con base en la formulación conjunta, el despegue de la operación fue lenta pues requirió establecer acuerdos debido a que se presentaron algunas dificultades operativas y de manera especial en el manejo administrativo; cada entidad inició la ejecución de sus actividades según lo registrado en el marco de resultados. Esta planificación compartida permitió observar que algunas actividades entre agencias eran similares, y como alternativa de solución negociaron en el equipo de trabajo, y mediante proceso de concertación de la coordinadora fue analizado y validado por la agencias y el CG.

Progresivamente es así como este trabajo interagencial genera diálogos entre las agencias, debido a la necesidad de planificación conjunta, a la presentación de informes conjuntos, y al interés de lograr los resultados esperados.

En resumen, y reconociendo los obstáculos debidos a que es una experiencia novedosa que implica un cambio cultural y de paradigmas al interior de las Agencias del SNU, el diseño del PC facilitó concertar entre agencias, optimizar recursos, evitó duplicación de esfuerzos, unas abonaron terreno para el ingreso de otras a los territorios o a las instituciones, hubo acciones comunes como la campaña de comunicación, o los diplomados. En cuanto a su quehacer, cada agencia hacía lo suyo y bajo sus lineamientos, con más énfasis en el territorio asignado; en territorios como Buenaventura parece haberse logrado un gran avance en la interagencialidad. Este tema de la interagencialidad es complejo, es necesario aún precisar en cuanto a su caracterización, lo que a su vez posiblemente demanda profundizar en su conceptualización.

Una carencia para la interagencialidad y que estaba previsto en el diseño fue la puesta en marcha desde el inicio de un sistema de monitoreo y evaluación. Su validez se evidenció como elemento de apoyo a la articulación interagencial y al fortalecimiento de la identidad de las agencias al incorporar una profesional responsable del tema al equipo y se estructuró el SI-PRO apoyándose en el sistema desarrollado por UNFPA. La puesta en marcha de este sistema facilitó que la organización de las acciones en función de su contribución hacia logros estratégicos, consolidó la estructura del Programa, apoyó superar la mirada fragmentada por agencias y apreciar el conjunto, y facilitó precisar las evidencias de los avances, entre otros aspectos.

**La pertinencia del aporte de las instituciones y organizaciones socias:** La participación de las instituciones y organizaciones socias en el MDG-F es determinante porque a través de las entidades gubernamentales tanto en lo nacional como en los territorios el PC se apoyó en la dinámica ya existente sobre el tema de violencias de género –le permitió no partir de cero-, o la incorporó a la agenda pública como en Buenaventura y en la Comunidad Emberá wera en Risaralda; incidió en las prioridades de los gobiernos al contribuir a su posicionamiento y a que se constituyera en una temática de la programación y en algunos casos de presupuestación institucional. Este diseño que incorpora a las organizaciones de mujeres tendió puentes y facilitó o fortaleció la interlocución, a través de proyectos o de mesas de trabajo conjunto, especialmente en las regiones.

Se profundizó en el reconocimiento de la importancia de abordar esta problemática y su relación con el avance de los ODM como compromiso asumido por el país.

El diseño planteó la conformación de un consejo consultivo de mujeres, y el no haberlo puesto en marcha redujo la fuerza de la asociación con el movimiento organizado de mujeres.

**Un diseño que convoca al diálogo y a la incidencia:** La estrategia diseñada para el PC propició el diálogo entre diversas instancias en materia de VBG; en el nivel territorial se crean o fortalecen instancias de interlocución sobre el tema, incluso la estrategia se reconoce como un “diálogo circular”, no vertical, en el cual participan los protagonistas locales y el MDG; una estrategia muy común fue fortalecer o poner en funcionamiento mesas de trabajo con diversos actores: instituciones gubernamentales y de control, organizaciones de mujeres, sociales y comunitarias; la academia, la cooperación internacional, entre otros; se evidenció la interculturalidad y el enfoque étnico, así como lo poblacional y el abordaje de las distintas formas de violencia.

De manera particular el diseño del PC incluyó importantes estrategias para la incidencia, movilización social, y comunicación sobre los objetivos temáticos del PC que fortalecieron en estos aspectos a las entidades territoriales y que propició la llegada a diversas poblaciones en los territorios y a nivel nacional. Fueron las entidades y organizaciones quienes adelantaron las acciones y quedaron con el aprendizaje.

En los aliados estratégicos nacionales las fortalezas fueron diferenciales, pues no se asumieron los compromisos en la ejecución con la misma fuerza; algunas como las Cortes, la PGN, entre otras asumieron un gran compromiso.

**La revisión y ajuste** del Programa se contempló desde su diseño, y en efecto fue necesario hacer varias revisiones desde la aprobación de la nota conceptual hasta iniciar sus actividades, e igualmente durante su ejecución. Como resultado de la evaluación intermedia se elaboró el Plan de Mejoramiento retomando los aspectos que de acuerdo a los análisis del equipo y el Comité de Gestión se consideraron pertinentes, se realizó un juicioso ejercicio de planificación que permitió precisar las actividades que contribuirían al resultado estratégico y se ajustaron los indicadores según el tiempo y los recursos disponibles.

Algunos de los **vacíos detectados en el diseño** fue la no formulación tripartita de la versión inicial –nota conceptual- del PC lo cual se plantea como un requisito en las Ventanas de los ODM, pues participaron las Agencias del SNU y la cooperación española; esto se supera

rápidamente al incorporar a la ACPEM en la formulación del programa y la participación de Acción Social y DNP en el CG y la Cancillería en el CD. En el nivel nacional no se involucraron de manera permanente las organizaciones de mujeres en los órganos de deliberación del PC. Respecto a su dimensión se considera que el diseño acordado para el inicio era bastante ambicioso en actividades y resultados para el período de tres años, el presupuesto disponible y el equipo profesional establecido; incluso algunas actividades se recortaron y el equipo debió fortalecerse. Otros temas al respecto se enunciarán en apartado posterior.

#### 4.2 Nivel de Proceso: Eficiencia, Apropiación

*Medida en que los recursos / insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc) se han transformado en resultados.*

La eficiencia y apropiación del proceso desarrollado se aborda a partir del análisis de aspectos relativos a la gestión estratégica del PC, su estructura institucional, las asociaciones y alianzas establecidas y la disponibilidad del presupuesto programado.

##### ❖ Gestión estratégica

El **modelo de gestión** del PC organizado progresivamente durante el proceso quedó constituido a nivel nacional, por una unidad operativa nacional integrada por la coordinadora general del PC y el equipo técnico de cuatro especialistas temáticas, una especialista en monitoreo y evaluación, un especialista en comunicación y el apoyo administrativo. Cada especialista temática tiene a su cargo un tema específico y un área geográfica: UNFPA las políticas públicas y el grupo Emberá wera en Risaralda; OIM la atención y los territorios de Buenaventura y Cartagena esta última que se trabajó con la representante de la ACPEM que se integró a equipo con el tema de interinstitucionalidad; y ONU Mujeres la prevención y Pasto, a esta entidad le correspondió la coordinación como Agencia líder debido a su mandato y especialidad en la temática de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, que incluye el tema de violencias de género.

A nivel de los territorios seleccionados se desarrolló una estrategia de participación directa para la intervención, para lo cual en cada uno se contrató un/a profesional “punto focal” responsable de coordinar, organizar la ejecución y hacer seguimiento para el logro de los resultados esperados. Las actividades se iniciaron llegando a las alcaldías municipales y en cada territorio la ejecución estuvo a cargo de instituciones y organizaciones sociales locales.

Este modelo de gestión facilitó desarrollar una **gestión unificada** con base en lineamientos generales acordados en el Comité de Gestión del PC tanto para las intervenciones con entidades nacionales como en los territorios.

El establecimiento de la unidad ejecutora logró generar identidad en el equipo frente al Programa, lo que facilitó la interlocución para las actividades a su cargo. Este tipo de procesos de interagencialidad demandan a la coordinación general cuidar el equilibrio de intervención y reconocimiento de todas las agencias, o sea una capacidad de concertación que ha sido reconocida en el proceso, así como el compromiso del equipo en su conjunto. Se aclara que este no ha sido un proceso lineal; como experiencia innovadora ha tenido momentos en los que se han presentado diferencias y tensiones, que lograron superarse y prevaleció el compromiso y la continuidad de las acciones.

La estrategia de **punto focal y operadores locales** facilitó la comunicación abierta permanente, creó adecuación al territorio y fortalecimiento institucional y organizativo local.

El **trabajo conjunto** ha mostrado que al lograr la coordinación entre agencias se potencian los esfuerzos de cada, se conoce mejor el territorio; para este tipo de programas complejos la integralidad evidencia un gran valor agregado. El llegar con desarrollos y avances propios agiliza

la operación, por ej. UNFPA con Fuerzas Militares, ONU Mujeres con la sociedad civil; o en lo temático OIM con lo relativo a la trata de personas. Se considera que esta es una ventana que aporta información permanente sobre su dinámica, por el compromiso y la información permanente a las respectivas agencias. Incluso la interagencialidad se ha reflejado directamente en procesos regionales al establecer o consolidar instancias interinstitucionales territoriales como la Mesa de género de cooperación internacional en Pasto.

Para la **planeación** de las actividades cada especialista las organizaba con la respectiva agencia de acuerdo con el Marco de Resultados del PC; luego eran analizadas por el equipo de especialistas y la coordinadora para consensuar los procesos, y finalmente se definían y aprobaban en el CG que apoyaba la armonización del conjunto. Con estos lineamientos las especialistas programaban el trabajo en las regiones y en las instituciones nacionales.

Por los resultados generales logrados y por las expresiones recogidas en la consulta, este es un modelo que se considera promisorio, basado en un esquema de gestión que fue eficiente, que requiere análisis y ajustes, y cuyo ensayo en un período de tres años y medio se considera importante pero de muy corta duración.

A partir de esta experiencia queda un **aporte de reflexión importante** para el proceso de reforma del SNU, como una modalidad de trabajo conjunto, sobre lo cual es necesario plantear las características y validez de que se seleccione una agencia líder, en su mayoría las opiniones han sido favorables aunque se han planteado riesgos necesarios de prever como la posible existencia de privilegios o sobre-exposición. La creación de una unidad ejecutora en un mismo espacio facilita la gestión pero se plantea que puede alejar a sus integrantes de las entidades que representan. Es importante definir las funciones de cada integrante de la unidad ejecutora y las relaciones de autoridad con la coordinación general y con sus respectivas agencias del Sistema. En todos los casos se plantea como determinante para el éxito el compromiso de las y los profesionales participantes del proceso, tanto en lo nacional como en lo regional, y la garantía de igualdad de condiciones para todas las agencias.

#### ❖ **Estructura institucional**

El Programa Conjunto se enmarca en el **marco jurídico y temático** de la participación del Sistema de Naciones Unidas en Colombia, y está plenamente respaldado por el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo -MANUD- acordado para el país y según las áreas prioritarias establecidas.

La estructura de **gobernanza** del Programa Conjunto parte del establecimiento de dos comités:

- ⇒ El Comité Directivo –CD-, integrado por el Coordinador Residente y Humanitario del SNU en Colombia, La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional, El Ministerio de Relaciones Exteriores y la Agencia Española de Cooperación Internacional. Es la máxima instancia de aprobación del PC.
- ⇒ El Comité de Gestión –CG-, integrado por las tres Agencias del Sistema participantes del PC: UNFPA, OIM, ONU Mujeres, la AECID, y en representación del gobierno Colombiano: la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (ahora ACPEM), Acción Social, el Departamento Nacional de Planeación DNP; y el Ministerio de la Protección Social. Este Comité hace el seguimiento y acompañamiento directo a la unidad ejecutora el PC.

Este sistema de gobernanza se ha reconocido como un facilitador del proceso, especialmente por la creación del CG como mecanismo que ha permitido no sólo ser receptor de informes, sino que debido a su funcionamiento periódico, a la rigurosidad de sus reuniones preparadas previamente por la coordinadora con el apoyo de la agencia líder y de la información de las otras agencias participantes, fue una instancia deliberante, que hizo seguimiento al proceso, planteó

recomendaciones, generó soluciones frente a problemáticas presentadas y mantuvo el compromiso de las entidades para su presencia y participación activa. Facilitó la rendición de cuentas del proceso de manera colectiva y por lo tanto el conocimiento del conjunto por parte de todas las entidades. Una carencia en el CG fue no lograr acuerdos y mecanismos para la representación de las organizaciones y plataformas del movimiento social de mujeres organizado. Una responsabilidad específica del CG fue la organización de la Unidad ejecutora. En este sentido se establecieron requisitos claros para seleccionar al equipo profesional, en cuanto a su conocimiento y experiencia técnica, habilidades y capacidades para desempeñar las funciones asignadas. Y fue un factor determinante en la organización del equipo operativo que dinamizó el Programa.

Este es un aporte de este Programa al proceso de reforma de Naciones Unidas, pues el CG se constituyó en un facilitador de la gestión al aglutinar a entidades directamente involucradas al proceso, y al ser un número adecuado facilita la toma de decisiones.

En resumen, la estructura institucional tanto en los Comités Directivos como en la estructura operativa del Programa Conjunto, ha contribuido a la eficiencia de la intervención debido a que propició la capacidad para una mayor cobertura, tanto poblacional como en el tipo de servicios o productos.

Una dificultad que se ha observado es la diferencia en tiempo de procedimientos internos en las agencias en relación con el ritmo de la programación y la capacidad de ejecución de las operadoras, lo que en momentos retrasó procesos debido a tiempos exigidos por alguna de las agencias para la contratación o el desembolso. Lo cual plantea la necesidad de buscar alternativas al interior del SNU para flexibilizar procesos u otras modalidades que mejoren la eficiencia en estos aspectos. En el PC fue importante lograr el establecimiento de acuerdos mínimos mediante el “Manual de Procedimientos” propiciado por la Coordinación del Programa.

### ❖ **Socios y Alianzas**

El Programa Conjunto operó con base en el establecimiento de alianzas y asociaciones con instituciones gubernamentales en su estructura directiva como se detalló en el aparte anterior, y con instituciones y ong para la operación en el nivel nacional y en los territorios.

Los recursos para la ejecución fueron entregados a las entidades en la calidad de socios, para desarrollar las actividades establecidas en los planes operativos.

La **metodología** de ingreso del PC al territorio implicó establecer la alianza con las alcaldías municipales como socio principal, y con una base programática concertada en el CG la cual se ajustó según condiciones y contexto territorial; esta adecuación a la realidad propia fue determinante para crear confianza y compromiso local. Igualmente se concertó el plan de acción local, con lo que se tenía claro lo que se debía hacer, esto generó economías de recursos, tiempo y facilitó las interrelaciones locales. En la mayoría de los territorios se convocó a las instituciones locales, a organizaciones sociales y grupos de base para el desarrollo de las acciones. Fue común el establecimiento de Mesas de trabajo o el fortalecimiento de las existentes para acompañar los procesos en desarrollo.

Ejemplos del tipo de entidades socias en los territorios y a nivel nacional:

- Nivel nacional: Rama judicial Altas Cortes, Consejo Superior de la Judicatura, Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, Fuerzas Militares de Colombia.
- Cartagena: Alcaldía Oficina de la Mujer, Casas de Justicia, Corporación Red de empoderamiento de mujeres, Universidad de San Buenaventura Seccional Cartagena, Asociación de Mujeres afrodescendientes y del Caribe Graciela Cha Inés, Limpal.
- Pasto: Alcaldía Oficina asuntos internacionales, Secretaría de salud, Fundep, Universidad de Nariño, Comisaría, Corpominga, Fundeas, emisoras locales.

- Resguardos indígenas Risaralda emberá-wera: Cabildos indígenas, CRIR, Gobernación, ICBF, hospitales locales.
- Buenaventura: Personería, Policía, Casa de Justicia, Rostros y Huellas, PCN, Taller Abierto, Colectivo de hombres y masculinidades, Afrodes, Mamuncia y Cacumen, Fundemujer, Confluencia de Mujeres, Fundaproductividad, Universidad del Pacífico.

Se utilizaron diversas **modalidades de intervención**. Ejemplos:

- *Diplomados* en los cuatro territorios, adecuados a condiciones locales, para mejorar la calidad de la atención a la VBG.
- *Investigaciones* para enriquecer los conocimientos que incidan en elevar la acción pública contra la VBG: El “catálogo de documentos y publicaciones- Gestión del conocimiento” producido por el PC, contiene la producción de información novedosa sobre la VBG organizada en cuatro secciones: I. Nuevo conocimiento para la acción (10 investigaciones); II. Fortalecimiento institucional (26 manuales y documentos institucionales); III. Información, sensibilización y fortalecimiento comunitario para la incidencia (13 investigaciones y documentos); IV: Fortalecimiento intersectorial para la acción del Estado (6 documentos y recopilaciones).
- *Difusión de la Ley 1257*: Socialización de la Ley con animadoras/es diocesanos en cuatro regiones de Colombia; murales sobre el tema en Buenaventura.
- *Participación comunitaria*: Foros relativos a la construcción de la agenda pública de las mujeres “corredor occidental” de Nario;
- *Atención a mujeres*: Servicios de atención psicológica, jurídica, social y médica a mujeres víctimas de VBG en hogares de paso en Cartagena; consultorios itinerantes de atención a mujeres víctimas de VBG en Buenaventura.
- *Plantones de mujeres y ciudadanía*: en sitios estratégicos y en fechas conmemorativas de los derechos de las mujeres.

El **liderazgo de la operación** se estableció en cabeza de instancias locales.

Se incluyó diversidad de instancias: los gobiernos locales, instituciones públicas sectoriales locales, universidades, organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunitarias de base.

El trabajo bajo la modalidad de “socios” así como el tipo de metodologías utilizadas sentaron las bases para la **apropiación del proceso** por parte de las instituciones y las organizaciones con quienes se establecieron las alianzas.

#### ❖ Disponibilidad presupuestal

A continuación se resume el comportamiento presupuestal según información suministrada por el PC:

- Valor desembolsado por el F-ODM: US \$7.200.000
- Valor ejecutado a la fecha de la evaluación: US \$7.184.000
- Porcentaje total de ejecución: 99.79%

### 4.3 Nivel de Resultados - Eficacia

*Grado en que los objetivos de la intervención para el desarrollo se han alcanzado*

#### ❖ Eficacia según principios del F-ODM (MDG-Found)

De acuerdo con el marco de los cuatro Programas Conjuntos desarrollados en Colombia, el PC contra Violencias de Género específicamente busca contribuir al logro de los ODM en el país con especial particularidad en el ODM 3 “Igualdad entre hombres y mujeres”, y en relación con la

reducción de las violencias contra las mujeres. El desarrollo del Programa ha contribuido a una mayor *visibilización* social de la problemática a través de las campañas adelantadas con medios de comunicación en el nivel nacional y en los territorios. Se han apoyado esfuerzos de *información* existentes al revisar indicadores, sistemas de información y marcos conceptuales sobre la VBG. Para la mejora de modalidades de *abordaje integral* se han desarrollado estrategias adecuadas y novedosas en los territorios e innovadoras a nivel nacional por ej. el compromiso de las Altas Cortes sobre el manejo del tema VBG; o las acciones apoyo a la reglamentación de la Ley 1275; así como los progresos logrados en *gestión del conocimiento* a través de las investigaciones nacionales y territoriales y los manuales que brindan lineamientos para la acción. Se aportó en la *movilización de la conciencia masculina* aunque se reconoce que este trabajo con los hombres es aún un proceso incipiente. Queda un aprendizaje sobre las diversidades, especialmente en lo relativo a la situación y formas de intervención con poblaciones afrocolombianas e indígenas. En resumen podría plantearse que en el marco de los ODM el PC aportó de manera significativa para reforzar o incorporar en el discurso institucional la temática de las violencias contra las mujeres, a través de su apoyo al Plan Nacional de Desarrollo, de algunos planes departamentales, del PIO de Buenaventura, de planes institucionales, y fortaleció especialmente la intervención de las ONG de mujeres en los territorios.

Respecto a la aplicación de los principios de la **declaración de París y la Agenda de Acción de Accra**, en términos de apropiación la temática de violencias de género es una problemática que afecta de diversas formas y de manera significativa a las mujeres colombianas como se ha demostrado en la fundamentación inicial del PC y en documentos elaborados como la “Investigación sobre vacíos de conocimiento en VBG”. En cuanto a alineación las estrategias se han desarrollado y han fortalecido instituciones y organizaciones nacionales y territoriales, por ej. con el material de “Género y Justicia” elaborado con el Consejo Superior de la Judicatura y dirigido a servidores y servidoras de la rama judicial, o la cartilla para capacitación y difusión de la Ley 1257 en Cartagena “La violencia contra las mujeres golpea a todas y todos”, dirigida a organizaciones de mujeres, de la sociedad civil, y funcionarias/os públicos. Esta alineación con el país y las regiones hace más eficaz la ayuda porque tiene un mayor impacto al fortalecer capacidades institucionales y vincular a la sociedad civil; esto se evidencia en lograr la canalización de importantes recursos de entidades gubernamentales nacionales y regionales al tema, mediante las estrategias de asociación con instituciones estatales y organizaciones sociales, sea en dinero o en personal y otros aportes.

Es interesante en este sentido el cálculo realizado por el PC sobre las contrapartidas logradas para el Programa bajo diversas formas, calculadas en un total de US \$5.337.499, desagregadas de la siguiente manera: i) Aportes del gobierno: US \$1.507.388; Aportes de las Agencias: US \$248.897; Aportes sector privado: US\$ 3.581.214. El total corresponde a cerca del 75% del aporte del F-ODM.

Los dos efectos del **MANUD** (UNDAF en inglés) sobre los cuales el PC aporta de manera directa, y registrados en el PRODOC, pueden evidenciarse a través de diversos productos logrados. De un lado el fortalecimiento a la institucionalidad y de acuerdo con los enfoques diferenciales y de derechos fue un principio permanente en la asociación para las acciones en el nivel nacional, y en las regiones donde las acciones se adecuaron a sus condiciones locales culturales y étnicas. De otro lado también se incentivó el fortalecimiento de las instituciones y de las organizaciones de la sociedad civil para la participación de las mujeres en un marco de democracia, paz y convivencia, en diversas actividades, una de ellas es el manual elaborado con la CNRR para la documentación de casos de VBG en el marco del conflicto armado.

En cuanto al aporte a la reforma del sistema de las Naciones Unidas y al logro del **ONE UN**, el ejercicio realizado para desarrollar el PC contiene múltiples elementos y aprendizajes para este proceso, en las diversas estrategias que se diseñaron y ejecutaron, más aún al ser uno de los dos primeros PC aprobados para Colombia. a) Desde la propuesta inicial del PC cuyos



lineamientos principales fueron definidos de manera colectiva, interagencial y concertada, b) La ejecución que ha requerido gran iniciativa y voluntad de las agencias participantes para encontrar un equilibrio progresivo sobre lo que significaba en esta intervención ser un “programa conjunto”, c) El estilo de gobernanza asumido que facilitó la toma de decisiones y la supervisión desde el conjunto de las agencias, el gobierno español y entidades nacionales; d) La estructura operativa comprometida y eficiente que coordinó y jalonó el proceso; e) El tipo de relaciones de igualdad y reconocimiento establecidas en las regiones para la operación local; f) El incorporar el enfoque de derechos humanos, de género, las diversidades étnicas y culturales en gran parte de las acciones implementadas.

También aporta al sistema en las dificultades para lograr el equilibrio operativo en las primeras fases, o para el establecimiento del sistema de seguimiento y evaluación, así como los obstáculos en desarrollar alternativas para posibilitar una participación activa integral del movimiento organizado de mujeres en instancias de coordinación y supervisión.

Para las agencias del SNU participantes comienzan a evidenciarse resultados, por ej. a partir de la ejecución del PC ahora son convocadas para otras temáticas en el equipo de país

En general, son múltiples los aportes en aciertos, dificultades y carencias que pueden apoyar el establecimiento de estrategias para el trabajo conjunto y equilibrado de las agencias.

#### ❖ **Eficacia en el marco de desarrollo del país / territorio**

La revisión en apartado anterior sobre los productos entregados y los resultados obtenidos, permite sustentar un alto grado de eficiencia en los logros del PC, y en sus aportes relativos a los efectos directos en prevención, atención y políticas públicas. En esta sección se hará énfasis en los logros hacia los territorios –fortalecimiento de las instituciones y de las organizaciones de mujeres y sociales, la comunicación educativa, la investigación monitoreo y evaluación en torno a los tres efectos principales analizados sobre prevención, atención y políticas públicas- y hacia las comunidades o grupos poblacionales en ellos localizados.

En términos globales, la evaluación destaca cuatro aspectos para que los **productos generados por el Programa se orientaran de manera coherente hacia el logro de los resultados esperados**: a) El diseño participativo del Programa con base en un modelo de intervención integral probado, la “ruta crítica”, y la formulación y ajustes del marco de resultados al inicio y mitad del proceso; b) La capacidad de concertar la programación a través del proceso operativo que se iniciaba con elaboración de una programación anual POA acordada previamente al interior de cada agencia, luego al interior de la unidad coordinadora, a continuación a nivel del Comité de Gestión, y finalmente la preparación con estos lineamientos del POA en cada territorio, y ajustándolos a las condiciones locales; c) La rigurosidad y compromiso de la totalidad del equipo de la unidad coordinadora –coordinadora, especialistas temáticas, y área administrativa-, así como de las instituciones y organizaciones operadoras territoriales. Hubo un par de excepciones en personal institucional tanto en lo nacional como en lo territorial que no se comprometió, en algunos casos esto redujo el potencial efecto de las actividades; sin embargo en general primó el alcance de los resultados esperados; d) El CG que fue eficiente en el seguimiento y la toma de decisiones oportuna para el proceso.

A partir de esta estructura operativa se obtuvieron los productos detallados en el análisis del capítulo anterior en cuanto al “marco de resultados”. En términos de la eficiencia, es importante relevar que estos productos son coherentes desde el abordaje metodológico de la “ruta crítica” que soporta el proceso del PC y que la sinergia entre ellos permite el logro de efectos favorables para los territorios y poblaciones en ellos localizadas.

En relación con los territorios se destacan acciones para el fortalecimiento institucional y organizaciones locales, potenciados por estrategias de comunicación educativa y del logro de políticas públicas.

En **Buenaventura** un resultado que recoge todo el trabajo realizado es la formulación del Plan de igualdad de oportunidades –PIO- que no estaba programado y se establece como política pública para las mujeres en el municipio. Este resultado es fortalecido por la campaña de educación comunicativa adecuada en el marco local bajo el lema “Ni una más” para reducir la tolerancia de la VBG; también como por lograr la descentralización de servicios de la Casa de Justicia para víctimas de violencias contra las mujeres; y el fortalecimiento de la Mesa del Buen Trato, así como el apoyo para el funcionamiento del Comité Interinstitucional sobre Trata de Personas y el reconocimiento local de esta problemática.

En **Pasto** también se fortaleció la visibilización de la temática de violencias contra las mujeres tema poco abordado a pesar de contar con una política pública para las mujeres desde años atrás, para lo cual fue importante la campaña de comunicación educativa “Ni en la casa ni en la calle”. Como recursos ha quedado funcionando el Centro de Atención “Palabra de Mujer”, así como en la Universidad de Pasto en los consultorios jurídicos la Unidad para víctimas de violencia basada en género lo cual fue resultado del diplomado sobre VBG. Frente a las necesidades de atención quedó elaborado el proyecto de acuerdo para la Comisaría Tercera de Familia; y como aspecto innovador quedó en funcionamiento el modelo de Veeduría “Género SOS”, primero en el país legalizado en relación con el tema VBG.

En **Risaralda con la comunidad emberá-wera** un resultado del PC a partir de la intervención que se desarrollaba con las comunidades indígenas de Mistrató y Pueblo Rico, fue lograr que se acordara por los cabildos la eliminación de la práctica de ablación femenina; fue importante para el proceso la metodología de ingreso al trabajo iniciando por sus comunidades y progresivamente involucrando a las mujeres, analizando conjuntamente lo que significa esta práctica. También el diplomado sobre atención incorporando la calidad y los enfoques de interculturalidad y derechos de las mujeres, así como el encuentro sobre salud intercultural fueron elementos de apoyo importante; se destaca que además debido al PC se logró la representación directa de las mujeres en los cabildos locales y el fortalecimiento del trabajo de las mujeres del CRIR.

En **Cartagena**, la visibilización de la problemática se trabajó a través de la campaña de comunicación educativa “Oye men no le pegue a la negra” que llegó a los sectores de mayor pobreza de la ciudad. Se creó el Comité Distrital de Lucha contra la Trata de personas que fortaleció el reconocimiento de la problemática. La atención a las mujeres víctimas de VBG se amplió con el programa “Hogares de paso, mujer a mujer” que contó con una gran solidaridad de mujeres locales; se trabajó un modelo de rehabilitación de agresores intrafamiliares que involucró a los hombres; y se apoyó la cualificación de la red de empoderamiento.

En el **nivel nacional** entre los resultados apoyados por los productos específicos del PC está la incidencia en la Agenda del desarrollo del país -el Plan del Desarrollo del actual gobierno- sobre la temática de violencias contra las mujeres; el fortalecimiento de esta temática en la Alta Consejería Presidencial para la Mujer; el apoyo a las redes y plataformas feministas en iniciar la restitución del diálogo para su incidencia en la formulación de la política pública para las mujeres que incluye el tema de VBG; la alianza con el Ministerio de las TIC y las comunicaciones que además comprometió al sector privado de las comunicaciones para participar en la campaña “Nada justifica la violencia contra las mujeres”, la cual también se reprodujo en 8 canales regionales. El trabajo con las Altas Cortes, las Fuerzas Militares, la Procuraduría General de la Nación, el Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, fortalece la capacidad de intervención institucional y apoya el trabajo en los territorios; por ej. la vigilancia que a partir de PC desarrolla la PGN para el cumplimiento de lineamientos en torno a la VBG en los territorios.

Respecto al **impacto en las poblaciones**, el PC llegó a los territorios a través de las acciones desarrolladas por instituciones y entidades socias, en el propósito de interlocución con las administraciones municipales y de acompañar procesos de incidencia política desde las mujeres. En todos los territorios e incluso a nivel nacional un grupo poblacional al que se cualificó a través de diplomados, materiales de capacitación y otras modalidades fue a quienes en la ruta de violencia de las mujeres víctimas, tienen responsabilidad de la prevención y atención en las

instituciones, o sea a servidoras/es públicas/os y a funcionarias/os; si bien esta cobertura es aún reducida los resultados de los diplomados fueron altamente satisfactorios para quienes asistieron. El desconocimiento acerca de la reglamentación sobre el tema es uno de los aspectos que parecen incidir en debilidades en la atención institucional. En Pasto es interesante el caso de la funcionaria del área de género que logró llegar al Concejo, en lo cual se considera que aportó el trabajo de posicionamiento del tema que hizo en la ciudad; esto es una ganancia que una persona que conoce y se ha comprometido con la eliminación de las violencias contra las mujeres participe en un espacio de toma de decisiones de política territorial.

Las mujeres integrantes de organizaciones de mujeres y de organizaciones sociales de los territorios involucradas en el PC, fortalecieron su capacidad de abordaje del tema tanto por los conocimientos adquiridos como por el reconocimiento al asociarse para el desarrollo del Programa en su territorio.

Se llegó a mujeres de la comunidad y mujeres víctimas de violencias a través de variadas formas como los centros de atención fortalecidos en las ciudades, los hogares de acogida que funcionaron temporalmente en algunas ciudades y continúan en otras; en los consultorios jurídicos, o a través de las líneas cualificadas de la Policía, o con las Comisarías que participaron del PC. O la estrategia comunitaria de Buenaventura que trabajó con grupos focales de las comunidades que desarrollaron múltiples actividades y llegaron a mujeres que no pertenecían a ninguna organización y que eran profesionales de salud, sicología, derecho, llegaban y daban sus aportes.

Otras poblaciones fueron involucradas en procesos de prevención a través de iniciativas específicas como estudiantes de universidades en práctica, madres comunitarias, colectivos juveniles, periodistas, deportistas, artistas, y algunos hombres involucrados en nacientes experiencias sobre nuevas masculinidades y de recuperación de agresores.

La estrategia de comunicación educativa, desarrollada en el nivel nacional y adaptada en cada región, llegó a una variedad y cantidad de personas, en el orden nacional y en los territorios, porque se identificó con su lenguaje y su cultura. En la campaña nacional varones del equipo de gobierno de rango ministerial se vincularon a través de un video a los pronunciamientos del 25 de noviembre de 2011 rechazando las violencias contra las mujeres. En Cartagena la canción champeta que identificó la campaña se pasó por diversos programas de radio de manera permanente; no se ha cuantificado el resultado pues los efectos son a mediano y largo plazo, sin embargo se comenta que es un tema al que se hace referencia por ej. cuando se hace trabajo con grupos de base.

Los **enfoques étnicos y culturales** se han incorporado en las estrategias de intervención; es un tema sobre el que se ha avanzado pero en el país todavía se está en un aprendizaje sobre lo que significa incluir un enfoque diferencial. En Buenaventura y Cartagena y se trabajó con las mujeres afrocolombianas, en esta última ciudad un ejemplo es la campaña educativa la utilización de los "picós" para incorporar el tema de violencias contra las mujeres, estos son lugares de sectores populares de amplia composición afrocolombiana, que puede aglutinar hasta 900 personas alrededor de la música y el baile. Con la comunidad emberá-wera de los resguardos de Pueblo Rico y Mistrató (Risaralda) todo el proceso se hizo acogiéndose el PC a las modalidades de interacción propia de las comunidades indígenas, e incorporando hombres y mujeres en todo el proceso de eliminación de la práctica de ablación femenina. En Pasto se trabajó con un pequeño grupo de mujeres indígenas con lo cual quedan unos lineamientos metodológicos básicos sobre el tema.

Desde el **enfoque diferencial** y teniendo en cuenta la importancia de Buenaventura como puerto y de Cartagena como lugar de turismo, se abordó el tema de la trata de personas como otra forma de VBG fundamentalmente a través de la dinamización de los Comités interinstitucionales sobre el tema; en Buenaventura la capacitación al respecto propició que dos lideresas evitaran un caso de trata de 15 jóvenes afrocolombianas. Con mujeres desplazadas y víctimas del conflicto armado el trabajo realizado fue en algunos casos marginal y puntual.

El tema de población LGBT no fue considerado en el Programa de manera particular. A las comunidades rurales se llegó muy poco, aunque existió demanda al respecto; se logró en algunas poblaciones de la zona rural de Buenaventura y en Pasto; esta no fue una población priorizada en el PC debido a los recursos y tiempo disponible.

En este aparte se han esbozado ejemplos del tipo de resultados que fueron posibles para los territorios y para las comunidades de las áreas de intervención a través del PC ejecutado como una innovación metodológica interagencial del SNU; se han logrado resultados en aspectos metodológicos, en el reconocimiento de las diversidades, en el planteamiento de políticas públicas nacionales y territoriales, en fortalecimiento de la institucionalidad y de la sociedad civil esto último con énfasis en los territorios. Como se comentó en los testimonios con base en experiencias del Programa, es fundamental eliminar la tolerancia a las violencias de género porque son una base para su perpetuación; y también es estratégico que las mujeres cuenten con alternativas de apoyo, pues una mujer víctima de violencias de género que logre iniciar la ruta de superación y cortar el ciclo de violencia es una mujer con más potencia para el desarrollo de ella misma y para el aporte a su familia y a la sociedad.

#### ❖ **Aprendizajes en el proceso**

Se destacan como buenas prácticas en términos de soluciones que han sido eficaces según el objetivo propuesto, o aspectos exitosos y replicables, los siguientes.

##### Estructura de Gestión y gobernabilidad

- Una unidad coordinadora (o ejecutora) con un equipo cualificado y una coordinación con liderazgo, que logra que se le identifique con el PC, que concerta con las agencias y orienta el proceso para sacar adelante los productos esperados.  
Además dada la estructura de las Ventanas de los ODM, se facilita la agilidad del proceso y la toma de decisiones oportunas, a través de la participación y consulta permanente a las entidades integrantes del Comité de Gestión y la información sobre los avances de las actividades, los resultados parciales obtenidos.  
Fue acertado incluir en el equipo además de las especialistas temáticas un/a profesional responsable del monitoreo y la evaluación, y de comunicaciones para el PC. Así como un equipo administrativo de apoyo.

##### Metodologías

- Un reconocimiento generalizado es la metodología de ingreso a los territorios en cuanto al respeto de la cultura y las dinámicas locales y la elaboración de la planeación a partir de lo existente en los territorios. También a nivel central, el respeto a los avances institucionales y a sus modalidades de trabajo fue un aspecto general metodológico.

##### Modalidades de intervención

- La campaña de comunicación educativa potencia los alcances del Programa porque llega a múltiples poblaciones, compromete diversos niveles e instancias gubernamentales y de la sociedad civil. Es importante que sean mensajes sustentados; para el PC la estrategia de comunicación educativa fue diseñada sobre la base de un estudio que aportó lineamientos para contrarrestar las ideas de tolerancia de las VBG.
- Desde entidades y personas involucradas en el proceso, se valora que se haya incluido en el PC experiencias de atención porque permitió llegar directamente a mujeres víctimas y ver el efecto del acompañamiento terapéutico, del acceso a la justicia, cómo se interiorizan los efectos de las violencias contra las mujeres, entre otros. O sea que se validan los planteamientos de prevención y política pública para la acción real.
- Los diplomados sobre violencias de género fueron un puntal estratégico para lograr integración, calidad y compromiso en los procesos territoriales. Se destaca igualmente el

diplomado para mujeres Quillacingas totalmente diferenciado, incorporando la cosmovisión indígena de esta comunidad nariñense.

### Estrategias

- Las mesas interinstitucionales, interorganizacionales y interagenciales fueron un instrumento que facilitó el trabajo conjunto y la toma de decisiones, puesto que era claro el propósito común, el aporte de cada integrante y se fundamentó en igualdad de condiciones.
- Por sus condiciones dificultosas y los logros obtenidos en cumplir objetivos en cuanto a cobertura y calidad, se considera el proceso territorial de Buenaventura como una práctica promisoriosa que se puede hacer en otros territorios. En líneas generales se puso en práctica una estrategia que parte de la concertación inicial por sectores y luego en conjunto, sobre una problemática real y permanente que se había trabajado poco, se conformó un pequeño equipo de trabajo con profesionales clave para la intervención (punto focal, trata de personas, comunicaciones), los otros territorios tuvieron la profesional punto focal. Las actividades fueron desarrolladas por instituciones que se capacitaron y organizaciones locales que conocían el tema. Se logró voluntad política y articulación entre actores.
- La única veeduría de género registrada, “Veedurías SOS”, estructurada durante el PC con la ESAP y que es posible replicar se puso en marcha en Pasto. También es interesante expandir la experiencia de Centro de Atención “Palabra de Mujer” de esta ciudad.
- El proceso desarrollado con los resguardos indígenas emberá de Risaralda, de iniciar con investigación conjunta y luego la intervención, abrió las puertas al proceso, generó confianza y permitió garantizar la participación de las mujeres que no existía.
- En Cartagena la diversidad y adecuación cultural de la campaña comunicativa, que además se enriqueció con varias prácticas artísticas (teatro, títeres, pinturas), se sintonizó con un amplio y diverso público, tuvo acogida y fue a menudo comentada por la ciudadanía.
- En el nivel nacional se lograron eficientes alianzas entre el PC e instituciones nacionales, como con las Altas Cortes, las FFMM, la PGN, que aportan lineamientos para trabajar en asocio con estas entidades.
- Un aspecto importante para el logro de los resultados, es la articulación entre las experiencias en los territorios y la incidencia a nivel nacional, o sea la articulación territorio-nación.
- Se aportó en la generación de conocimiento sobre la temática mediante estudios e investigaciones.

## 4.4 Sostenibilidad

*Probabilidad de continuidad de los beneficios de la intervención en el largo plazo.*

◆ **Factores de contexto:** Las cifras del estudio de tolerancia sobre las VBG en Colombia permiten afirmar que es una problemática vigente y su erradicación requiere múltiples intervenciones y a largo plazo, debido a su amplia dimensión y sus variadas expresiones. Las políticas públicas y el marco jurídico ampliado o reforzado con las intervenciones del PC tanto en lo nacional como en los territorios de operación, son elementos favorables para la continuidad de acciones sobre la VBG. El Programa también reforzó la voluntad política en el plano nacional y en el regional, en el primero de ellos tal y como se expresó en el video del 25 de noviembre día internacional de la no violencia contra la mujer, al pronunciarse dirigentes nacionales en contra de este tipo de violencia, como el ocurrido el 8 de marzo ya terminado el periodo del PC cuando el Presidente de la República hizo relación directa a la situación de violencias contra las mujeres citando datos de los estudios realizados por el PC. Así mismo la Alta Consejera Presidencial para la Equidad de la Mujer se ha comprometido a fortalecer aún más esta línea estratégica en la Política de Equidad de Género actualmente en formulación, con la inclusión de un plan específico sobre VBG, en donde se busca portenciar lo avanzado por el programa. En los territorios – Buenaventura, Pasto y Cartagena- se ha previsto la inclusión de este tema en los nuevos planes de desarrollo. En cuanto a las mujeres víctimas de estos tipos de violencias, aún existen

obstáculos para solicitar y acceder a los servicios, por múltiples razones como temor a represalias, o al efecto sobre su estructura familiar, o a lo que piense la gente a su alrededor, o a carencias económicas; por lo tanto las estrategias desarrolladas por el PC para prevención y atención seguirán siendo demandas por las mujeres víctimas y por las instituciones y organizaciones para brindar los servicios. De igual manera es importante destacar el modelo integral de atención a VBG, SOFIA, que se va a comenzar a implementar en la ciudad de Bogotá con un pilotaje inicial en tres localidades.

◆ **Factores institucionales:** El Programa Conjunto encontró una respuesta positiva a sus propuestas para desarrollar acciones de fortalecimiento de la capacidad institucional, tanto en instituciones nacionales como territoriales que profundizaron sus conocimientos, elaboraron guías, manuales y protocolos propios, e incluso pusieron en marcha políticas y planes institucionales de apoyo al tema de la VBG; fue un fortalecimiento sobre modalidades de intervención y también en la cualificación del conocimiento mediante las capacitaciones y las diversas estrategias de formación desarrolladas. Las estrategias operativas para promover o brindar servicios a las mujeres víctimas en su mayoría fueron asumidas institucionalmente porque se formularon con las propias entidades de acuerdo con su nivel de desarrollo y capacidad de operación; un ej. de continuidad son los hogares de acogida en Cartagena que cuentan con destinación presupuestal en el plan de desarrollo. Un aspecto a destacar en el trabajo conjunto con las entidades es que como se trabajó en colectivo y con base en planes operativos anuales, se facilitó comprender que las actividades respondían a un modelo de atención y no eran acciones dispersas, lo que genera mayor seguridad y eficiencia en la intervención. Posiblemente algunas acciones de PC no podrán continuar debido a las limitaciones financieras de las instituciones. Se aclara que no todas las entidades tuvieron el mismo nivel de interés y compromiso, pero la tendencia más generalizada fue la participación activa.

Las organizaciones de mujeres y sociales socias del Programa, especialmente en los territorios, también fueron fortalecidas en lo operativo y algún personal en lo académico, con lo cual les queda un bagaje que continuarán utilizando en sus operaciones propias, quizá no con la misma intensidad que durante el PC, también por razones financieras, pero quedan con un saber que les facilita establecer nuevas alianzas con instituciones locales u otras agencias de cooperación. Con las organizaciones de mujeres del nivel nacional se desarrollaron algunas acciones muy puntuales que no permiten evidenciar actividades de continuidad; si se hará a través de la formulación conjunta de la Política Nacional para las mujeres que se está formulando.

◆ **Factores de gestión e interacción:** La transferencia de conocimientos fue una estrategia permanente del PC puesto que las especialistas o el personal que trabajó sea con las entidades nacionales o con las territoriales realizó tareas de coordinación, asesoría y acompañamiento, y en concreto fueron las instituciones y las organizaciones de mujeres y sociales quienes operaron las actividades. La interacción entre las distintas instancias participantes del proceso se estimuló con diversas alternativas especialmente en los territorios, con la preparación conjunta del plan operativo territorial, la estrategia de fortalecimiento o creación de mesas o grupos temáticos, o Comités, por ej. los comités de Trata de personas en los territorios y en el nivel nacional, o la mesa interinstitucional e interagencial de Pasto convocada por la Alcaldía propició el diálogo, la concertación y el intercambio; la mayoría de estas instancias tienen posibilidad de continuar funcionando, en tanto las instituciones y organizaciones continúen trabajando sobre el tema. Aún antes de finalizar el período del Programa se empezaron a desarrollar acciones de difusión o réplica del Programa o de algunas de sus estrategias, como lo que ha iniciado UNFPA con mujeres Emberá del Alto Andágueda en el Chocó a partir de los logros en las comunidades indígenas de Risaralda; o la participación de Programa en eventos internacionales de intercambio en Marruecos, y en Brasil.

◆ **Factores sociales:** También fue una estrategia permanente del PC la adecuación del trabajo a la cultura y a la idiosincrasia en los territorios donde operó, desarrollando el mismo tipo de líneas programáticas, y en cada caso ajustándose a su realidad local, e incluso a la cultura y competencias propias de las instituciones nacionales, lo cual creó identidad, pertenencia y compromiso con lo ejecutado. Esta modalidad de intervención respetuosa, flexible y que posibilita

que se pongan en práctica las capacidades locales, facilita que se pueda replicar el proceso puesto que se adecúa el programa a desarrollar a las condiciones de cada territorio o entidad. Un factor favorable a la continuidad de acciones por demanda o su extensión a otras áreas en los territorios, es que se empoderó a las mujeres de las comunidades; ellas demandan mayores actividades y ampliarse a otras localidades, ellas han fortalecido el creer en sí mismas y con el proceso se comprometen con la superación de esta problemática de la VBG.

◆ **Factores económicos-financieros:** En las regiones a menudo se comentó que los recursos económicos del PC se habían aprovechado y multiplicado, en general la percepción es que se hizo un uso racional de los recursos financieros y de personal. Una demanda recurrente en la evaluación fue que el tiempo y el dinero fueron cortos. Para la continuidad de las acciones como se comentó posiblemente se destine una cantidad menor, pero el propósito expresado es el interés en continuar con el tema.

◆ **Otros factores:** Un aspecto importante en relación con la sostenibilidad es el nivel de alineación del PC con los planteamientos de desarrollo del país y con el UNDAF y en este caso es absoluto. Porque no sólo se alineó sino que enriqueció el plan de desarrollo nacional y los planes territoriales e institucionales al facilitar las modalidades para incorporar o fortalecer el tema (tipo Altas Cortes o PGN); y porque aportó en lo relativo a los dos efectos identificados con el UNDAF en cuanto a fortalecimiento de los sectores participantes y a la contribución hacia aspectos como la democracia, la paz, la convivencia y la reconciliación. Estas alineaciones abonan terreno para que al ingresar otros programas se pueda dar continuidad y fortalecer las intervenciones, como se hizo durante el desarrollo del Programa por ej. en Pasto con la AECID y el PNUD.

## 5. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

25. La evaluación presenta evidencias que permiten afirmar que el Programa Integral contra violencias de género, es una **experiencia exitosa**, porque logró gran parte de los resultados esperados con estándares de calidad, contribuyó al país en la visibilización y puesta en marcha de estrategias para reducir la tolerancia general a las VBG y en el fortalecimiento de entidades públicas y privadas para su intervención, y dejó aprendizajes para estas actuaciones conjuntas en el marco del SNU.
26. El planteamiento estratégico de trabajar en los dos **niveles, nacional y territorial**, con principios básicos de articulación y acciones específicas en cada uno de ellos, aportó enseñanzas en las modalidades de intervención y dejó conocimientos posibles de ampliar a otros territorios.
27. El modelo **de gestión y gobernanza** funcionó porque cada una de las instancias respectivas cumplieron sus funciones con alto nivel de compromiso: el Comité de Gestión como órgano de seguimiento y apoyo permanente, la coordinación general a quien se le reconoce ampliamente su capacidad en su rol de concertación y dinamización de las actividades, el equipo operativo que igualmente es reconocido por su responsabilidad y capacidades técnicas al servicio del Programa, y el personal de las regiones que en gran parte se comprometió con el proceso.
28. La existencia de una **agencia líder** es pertinente porque es necesaria una figura política de alto nivel que hable en nombre del programa en reuniones de agencias, o en reuniones por ej. con la cancillería como son los/as representantes de las agencias; porque la oficina del coordinador residente no cuenta con la infraestructura para acoger equipos operativos, ni es una de sus funciones; porque posibilita un proceso de aprendizaje para las agencias al asumir nuevos papeles en términos de concertar, replantear sus objetivos para hacerlo en términos colectivos, y tener una visión más global de los procesos.
29. Un factor que contribuyó al éxito de este PC, fue que si bien la modalidad del trabajo autónomo ha sido lo tradicional, **para las agencias primó el compromiso** con el Programa y lograron un trabajo concertado.

30. Es generalizado el reconocimiento acerca de que los resultados obtenidos con el PC no hubieran sido posibles con una sola agencia, lo cual **fortalece el valor agregado de la interagencialidad**.
31. También se validó positivamente la **intersectorialidad**, pues es muy difícil que un solo actor pueda resolver un problema multicausal.
32. La comprensión de lo que es un **programa conjunto** en esta experiencia requiere aún diversas aclaraciones, pues siendo una de las primeras experiencias en este sentido le tocó abrir camino. Es necesario precisar los aspectos que caracterizan un programa conjunto; un solo equipo? Un solo presupuesto? Una sede común? Cuál es el nivel de equilibrio de cada agencia? Es válido que en una distribución acordada del trabajo una agencia puede tener mayor visibilidad que otra en un territorio porque es la que orienta el proceso local? Cómo se valora la interagencialidad en lo local? Y en una reflexión alrededor del PC hay muchos elementos para aportar desde cada una de las agencias.
33. Sobre este tema de Programa Conjunto, un aspecto que se clarificó en el camino, es que de acuerdo con su mandato, cada **agencia supo y asumió la responsabilidad de lo que debía hacer** para alcanzar un propósito común, y no estar todas al tiempo trabajando en lo mismo. Esto por ejemplo facilitó que actividades similares fueran asumidas por una sola agencia.
34. Se evidenció como uno de los retos en este proceso, la necesidad de **armonización de procedimientos del Sistema de Naciones Unidas** puesto que a menudo se presentaron dificultades en los trámites relacionados con adquisiciones y contratos; la entidad más reconocida por su agilidad fue UNFPA.
35. El proceso cumplió el compromiso de apoyar el **avance en los ODM**, específicamente el ODM3 sobre mejorar la igualdad entre mujeres y hombres por sus diversas contribuciones en la visibilización del tema de la VBG y la movilización de recursos y alternativas para su atención; contribuyó con el **UNDAF** en los temas de fortalecimiento de las entidades públicas y de la sociedad civil en cuestiones del desarrollo; y en lo relativo con **la declaración de París y Accra** puesto que el tema es una problemática de atención prioritaria en el país y las acciones se han desarrollado en armonía con lo nacional.
36. Como a menudo se comentó en las entrevistas, Buenaventura ya no es el mismo, los emberá-wera no son lo mismo, las Altas Cortes no son las mismas, en un número significativo de personas la tolerancia sobre las VBG no es la misma; es una forma de expresar que el Programa **logró cambios** en la línea que se lo planteó desde sus objetivos.
37. A menudo se expresó que un período de tres años para un programa de este tipo es corto y los recursos son limitados, lo que evidencia la necesidad de afinar la **dimensión de su alcance y la consolidación** de las transformaciones.
38. Como experiencia territorial **Buenaventura sorprendió**, y demostró que aún con una institucionalidad local frágil pero que se comprometió, con las organizaciones sociales y de mujeres que hicieron su mejor esfuerzo y una población participante, fue un modelo de proceso que dio excelentes resultados y supo aprovechar la oportunidad brindada por el Programa Conjunto.
39. En todos los territorios y a nivel nacional se movilizaron **recursos significativamente importantes para el tema** de la VBG, aportados por la cooperación, y por las contrapartes nacionales y territoriales, públicas, de ong y privadas.

Aspectos que faltaron o por mejorar

40. Afinar aspectos relativos al personal nacional o en los territorios pues los **cambios constantes** en unos pocos casos, tanto de la persona delegada por la agencia como en los puntos focales de los territorios, parece que afectaron la dinámica del proceso.
41. Incluir en lo posible en la **estrategia de salida** y ante los cambios de gobiernos territoriales, un período corto de acompañamiento para facilitar por la incidencia en las nuevas administraciones ya funcionando.



42. En lo temático **quedó corto** el trabajo con la población en situación de desplazamiento; se **avanzó pero se requiere continuar** lo relativo al cruce de las diversidades en las poblaciones.
43. Con relación a la **interagencialidad** es importante lo realizado, y a partir de esta experiencia colectiva las agencias se preguntan sobre el equilibrio necesario acerca del grado de protagonismo de cada agencia, sin necesariamente “quitarse la camiseta”.
44. Como es común en este tipo de intervenciones, hubo **actividades que no funcionaron** tanto en lo nacional como en los territorios, lo cual es importante que sea analizado por cada agencia según su responsabilidad y por el conjunto, como un aprendizaje del proceso.
45. No se logró el establecimiento de espacios de articulación específicamente para la VBG entre instituciones estatales y organizaciones de mujeres en el **ámbito** nacional.
46. No se logró incluir **representación de las organizaciones de mujeres** en espacios decisorios del Programa ni se constituyó el Consejo consultivo.
47. Fue evidente la ausencia de acciones para **motivar el empoderamiento económico** como una de las alternativas estratégicas para que las mujeres se decidan y cuenten con herramientas de autonomía económica para salir del ciclo de las VBG.
48. Se considera la pertinencia de profundar la indagación sobre **formas de movilizar a los hombres** hacia el tema, sin que esto implique altos costos relativos en los programas.

### ❖ Lecciones aprendidas

9. Haber logrado **instancias de articulación** para acciones conjuntas entre el gobierno nacional y el Sistema de Naciones Unidas, tanto a nivel nacional como territorial, con la participación de diversas agencias y diversas instituciones públicas.
10. El acierto de haber delegado la **conducción del PC mediante un equipo con alto nivel** de calidad; si bien al ser una primera experiencia conjunta costó trabajo al principio tener la misma sintonía entre las agencias, durante el proceso y para los resultados esperados se logró.  
El tener una unidad ejecutora puede parecer costoso, sin embargo los resultados obtenidos dan una relación **costo/beneficio altamente positiva**.
11. Se logró **consolidar la imagen del PC** más allá de las agencias de manera individual.  
Iniciar estos programas con **acuerdos interagenciales e interinstitucionales** facilita el proceso.
12. Fue determinante para establecer el compromiso institucional y organizativo local, el desarrollo de **estrategias amigables y respetuosas** de ingreso a territorios y comunidades, así como la adecuación de la planificación a los contextos locales para mejor uso de los recursos y mayor impacto.
13. De manera particular el **exitoso caso de Buenaventura**, territorio de alta complejidad social y política, evidenció que una estrategia adecuada de intervención, con el compromiso de las agencias participantes y con personal de altas capacidades, logra una concertación equilibrada con la sociedad civil organizada y movilizar la institucionalidad para la apropiación del proceso y el logro de los propósitos.
14. Con respecto a las **modalidades de intervención** se destacaron una serie de aspectos favorables, entre ellos:
  - La **comunicación** demostró que puede ser una herramienta potente de incidencia y movilización social e institucional.
  - La transmisión de conocimiento a través de los **diplomados** y la heterogeneidad de quienes asisten como integrantes de la ruta de las violencias contra las mujeres, es una valiosa estrategia de cualificación y de compromiso con el programa.
  - Con **metodologías adecuadas** es posible llevar el tema de VBG a todo tipo de poblaciones.
  - En algunas regiones como estrategia de **continuidad** fue posible dejar recursos para el desarrollo temporal de actividades de cierre del PC.

15. Es necesario en lo posible afinar la **dimensión** de este tipo de intervenciones, en cuanto a los tiempos y recursos disponibles.
16. Para la eficiencia del proceso de los PC, el Sistema de Naciones Unidas requiere **adecuar sus procedimientos** a este tipo de intervenciones conjuntas, especialmente en cuanto a procesos de adquisiciones y de contratos.

## 6. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se han organizado según momento del proceso, en cuanto a diseño, operación, logros, para posible réplica y de manera particular sobre la estructura del PC.

### Enriquecimiento del Diseño:

1. Desde el diseño de los programas conjuntos se requiere planificar el **montaje del sistema de seguimiento y evaluación** así como un/a profesional responsable, que hagan parte de las actividades de inicio de la operación.
2. Con base en su conocimiento sobre la institucionalidad del país, los PC están en capacidad de definir estrategias para vincular y comprometer a las entidades nacionales, así como establecer acciones específicas cuando alguna(s) de esta(s) no funciona(n).
3. Garantizar la presencia de las organizaciones representativas de las mujeres en los comités de gestión de los PC y dejar establecido el comité consultivo con estas ong.
4. Establecer en el diseño la estrategia de salida para que instituciones locales asuman el liderazgo a la finalización del PC en lo que es viable y necesario continuar; y planificarla de manera detallada posterior a la evaluación intermedia del proceso.
5. Incorporar en los programas contra las violencias basadas en género componentes que fortalezcan la autonomía económica de las mujeres para superar el círculo de las violencias, como lo hicieron las ventanas de género de Guatemala –políticas y servicios de apoyo a la empresariedad femenina-, y de Nicaragua –trabajo digno y crédito-.

### Para la Operación:

6. Mantener los perfiles y criterios aplicados en este PC para lograr un equipo cualificado y comprometido, tanto para la coordinación como para el personal de especialistas requerido.
7. Realizar algunos de los CG -Comité de Gestión- en las regiones para que las entidades que lo integran tengan la oportunidad de conocer el PC funcionando en los territorios, lo que cualifica la toma de decisiones.
8. En la misma línea propiciar que todas las personas que integran la unidad coordinadora/ ejecutora conozcan lo que se hace en todos los territorios lo cual facilita la intervención interagencial.
9. Los diplomados fueron muy buenos académicamente; la sugerencia es incluir en especial los enfoques diferencial y étnico con mayor especificidad.
10. Mantener la rigurosidad en la incorporación de las diversidades en los programas según el tipo de intervención, y profundizar en estos aspectos, en especial en cuanto al tema de equidad de género, derechos, y aspectos étnico-raciales.

### Fortalecimiento de Logros alcanzados:

11. La ACPEM puede retomar varios aspectos del PC para continuar y fortalecer el proceso:
  - Liderar la campaña educativa con base en lo realizado, lo cual no implica que debe aportar todos los recursos sino acompañar y apoyar a las entidades nacionales y a las regiones en la captación de estos.
  - Recuperar las guías para la implementación institucional del Auto 092 en marco del SNAPI; ya están validados los materiales, se requiere ajustar la institucionalidad lo cual es un reto para OIM agenciar su avance y para Acción social utilizarlas.
  - Establecer el proceso mediante el cual los aportes del PC serán incorporados en el eje de una vida libre de violencias de la política pública para las mujeres.

12. El **SI-PRO** puede ser asumido por el observatorio de asuntos de género que funciona en la ACPEM. Este observatorio es ley por lo tanto puede tener continuidad. Incluye en sus temas la línea de violencias de género. Que la página del SI-PRO la maneje esta instancia, pues de acuerdo con lo explicado, con el SNU estará dos años y contiene información muy valiosa para varios años; incluye todo lo producido en el programa. Se recomienda hacer una corta guía para el ingreso al sistema, pues aunque su acceso es fácil a menudo las personas piensan que es un proceso complejo.
13. En **cada territorio** se hizo un cierre del PC con las anteriores autoridades. Se sugiere en lo posible y con el liderazgo de la agencia responsable en cada territorio, convocar a una reunión interna con quienes participaron y garantizando presencia de las actuales autoridades locales, como rendición de cuentas de lo desarrollado y para motivar un mayor compromiso de estas nuevas autoridades; con gran parte de ellas se hicieron gestiones previas.
14. También a **nivel nacional** se hicieron actividades de cierre -evento con las instituciones; II Seminario de Buenas Prácticas como balance con instituciones y organizaciones nacionales y territoriales-. Se recomienda de manera similar hacer una reunión final sólo con presencia de las mayores autoridades de las instituciones participantes del PC, en lo posible convocada por el CD -Coordinador Representante- y buscar la asistencia del Presidente para hacer entrega formal al país y a la ACPEM de los resultados del proceso y fortalecer la voluntad política para estos programas, en especial con aquellos aspectos que pueden ser continuados.
15. En los **territorios** se hizo un proceso interesante; sería favorable que cada agencia responsable de un territorio o un tema continúe brindando su apoyo para fortalecimiento y para contribuir en la institucionalización con la nueva administración municipal.

Para la réplica

16. Dada la riqueza de metodologías y modalidades de intervención, se recomienda **sistematizar los procesos cómo** se hicieron en las ciudades, cómo se hicieron las alianzas locales, y temas de este tipo; a menudo en los pequeños detalles está la razón del éxito.
17. Al **SNU** se recomienda hacer un **balance interno** sobre el proceso y los resultados; los problemas que surgieron y cómo fueron resueltos; para sistematizar este aprendizaje interno.

Sobre la estructura de los PC:

18. Verificado el **éxito** logrado en la ejecución del PC “Programa Integral contra las violencias de género” como una de las dos primeras experiencias de programas conjuntos del SNU en el país, se recomienda de manera particular tener en cuenta los siguientes aspectos:
  - Es importante como se hizo en el Programa Contra Violencias de Género, que se defina una agencia líder con base en su mandato y por la relación con el tema central del PC..
  - Establecer desde el inicio entre las agencias reglas claras sobre cumplimiento de compromisos.
  - Mantener el esquema de gobernanza que fue fluido y eficiente, adaptándolo a cada PC y evitando que sean demasiadas representaciones lo cual dificulta la toma de decisiones. Si hay numerosa participación agencial pueden establecerse alternativas como estructurar un comité extenso (ej. cada tres meses) y otro de tipo ejecutivo (mensual), con menor número de integrantes pero participación rotativa, para agilizar la toma de decisiones.
  - En el PC se evidenció la importancia de estructurar un equipo técnico de alta calidad No necesariamente deben ser delegados de las agencias, pues si es un programa con una participación nutrida puede no ser necesario un gran equipo, en todo caso garantizar que se cumplen los lineamientos y se le informa a cada agencia.
  - Igualmente se demostró la pertinencia del tipo de habilidades para la coordinación del equipo, como la capacidad de concertación y solución de problemas, de coordinación de las actividades del grupo de trabajo y en los diversos espacios de interacción; conocimiento del tema, entre otros.  
Se recomienda buscar mecanismos para delegarle autoridad directa, por ej. que pueda participar en la selección del personal y en los procesos de evaluación del mismo.
  - Mantener la actitud respetuosa y amigable para entrar a las instituciones o los territorios.
  - En lo posible tener un solo fondo con los recursos económicos.

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Cronograma de la Evaluación**

FASES / SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Preparación diseño detallado evaluación Entrega del Informe de Inicio y Desk study													
2. Profundización Investigación Documental													
3. Recolección Información Primaria													
4. Sistematización/Análisis de información Entrega informe preliminar													
5. Validación e Informe Final Entrega Informe Final													
6. Devolución Resultados Finales													

**Anexo No.2**  
**Listado de personas entrevistadas**

PERSONA ENTREVISTADA	CARGO y FUNCION EN EL PC
<b>Nivel Nacional (Bogotá)</b>	
• Beatrice Dhaynaut	Asesora de Planeación Estratégica- Oficina del Coordinador Residente. • Representa al CR para lo interagencial
• Ivan Bastán	Especialista de Coordinación- Oficina del Coordinador Residente. • Monitoreo global de los PC financiados por el MDG-F
• Esmeralda Ruiz	Asesora en Género y Derechos del UNFPA • Punto focal del UNFPA como puente para el MDG-F
• Margarita Bueso	Coordinadora ONU Mujeres Colombia • Punto focal de la Agencia Líder para el MDG-F
• Carolina López	Coordinadora encargada del Programa Integral contra la Trata de personas y género • Punto focal de la OIM para el MDG-F
• Flor María Díaz	Equipo técnico: Coordinadora general del Programa Integral contra Violencias de Género: PICVdG
• Silvia Arias	Equipo técnico: Especialista en prevención del PICVdG ONU Mujeres - Pasto
• María Teresa Duque	Equipo técnico: Especialista en Políticas Públicas UNFPA – Territorio piloto indígena de Risaralda
• María Consuelo Arenas	Equipo técnico: Especialista en Atención OIM – Buenaventura
• Marcela Sánchez	Equipo técnico: Responsable del Monitoreo y Evaluación del PICVdG
• Luz María Salazar	Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional Dirección de Cooperación Internacional Enlace entre la Agencia de Cooperación y el SNU Acompañamiento en monitoreo de la ejecución del MDG-F
• Adriana Marcela González	DNP. Asesora Dirección de Desarrollo Social Integrante del CG
• Mar Humberto • Sandra Mojica	AECID, Agencia Integrante del CD y del CG - Responsable del Programa de Género y Derechos de las Mujeres - Coordinadora del Programa de Apoyo a la Construcción de Políticas Públicas de Equidad de Género
<b>Buenaventura (Valle del Cauca)</b>	
• Yency Murillo	Asesora local PIVG en Buenaventura Coordinar las actividades en administrativo y técnico
• María Magnolia Mosquera	Coordinadora de la Casa de Justicia de B/V Integrante del equipo interinstitucional que trabajó con el PICVdG
• Luz Nefalia Alegría	Comisaría de familia en la Casa de Justicia de B/V: Trabajadora Social Integrante del equipo interinstitucional que trabajó con el PICVdG
• María Valentina Cortés	Asesora en Trata de Personas para PICVdG
• Maricruz Rentería • Deisy Aguilar	PCN-Palenque Regional El Congal - Coordinación del fortalecimiento de grupos focales del PICVdG - Presencia parcial. Integrante del PCN-Congal
• Jacqueline Micolta • Claudia Luz Rentería	Asesora para estrategia de comunicación “Ni una más”, PICVdG Coordinadora del Programa de Atención a Jóvenes en Profamilia; participante de la Mesa del Buen Trato, con el PICVdG
• Eduardo Areiza	Alcaldía de Buenaventura: Articulador entre la Alcaldía y el PICVdG
• Mercedes Segura	Directora Fundemujer; organización de mujeres para el trabajo con el PICVdG

<b>Pasto (Nariño)</b>	
• María Cristina Narváez	Asesora Local del PICVdG (Enero-Dbre 2011) Cumplimiento de las acciones programadas durante el período
• Aura Erazo	Integrante de Corpominga, Coordinadora del proyecto con el PICVdG en el tema de participación comunitaria
• Isabel Goyes	Universidad de Nariño: Docente de la Facultad de Derecho y Directora del Centro de Investigaciones y estudios sociojurídicos Responsable del Convenio para el Diplomado en “mejora de atención a víctimas de VBG” entre la Universidad y el PICVdG
• Henry Rosero	Universidad de Nariño: Coordinador de prácticas en Consultorios Jurídicos, y de la Unidad de Atención a víctimas VBG (creada en el marco del PICVdG)
• Olga Alicia Vásquez	En FUNDEAS coordinadora del programa de violencias de género y de una donación para la Unidad de Atención a Víctimas de la VBG y a hogares de acogida, del PICVdG; incluyó la creación de la Veeduría Género SOS
• Carmen Amelia Coral	Alcaldía de Pasto: Jefe de la Oficina de Asuntos Internacionales y coordinadora de la Cooperación a nivel municipal Articulación de la Alcaldía con el PICVdG y con la Mesa de Género
• Carmen Isabel Quintero	Comisaria Segunda de Familia de Pasto: atención a personas víctimas de violencia intrafamiliar A través de la Red del Buen Trato participó en capacitaciones del PICVdG
• Diana Carolina Hidalgo	Alcaldía de Pasto: Directora de la Oficina de Género de octubre del 2009 a octubre del 2010 Interlocutora entre el Alcalde y el PICVdG para las actividades
<b>Mistrató y Pueblo Rico (Risaralda)</b>	
• Nancy Millán	Punto Focal del MDG-F en Risaralda Coordinadora general del Proyecto Embera-wera
• Dora Tabera	Consejo Nacional de la ONIC Colombia-Consejera de Mujer, Familia y Género Apoyo del ONIC al CRIR para facilitar el PC
<b>Cartagena (Bolívar)</b>	
• Ciria Marrugo García	Punto focal del PICVdG en Cartagena
• Carolina León	Coordinadora de la Oficina de la Mujer. Adscrita a Participación y Desarrollo de la Alcaldía Mayor de Cartagena.
• Luis Eduardo Bechara	Master Impresores: Coordinación de la campaña de comunicación educativa “Oye men no le pegue a la negra”. Y proyecto de trata de personas con la Alcaldía.

## ANEXO No.3

Matriz de preguntas de evaluación

CRITERIOS O NIVELES	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN
<p><b>Diseño</b></p> <p><b>Pertinencia</b></p> <p>La medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son consistentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué medida el programa conjunto era una opción aceptable para responder a los desafíos del desarrollo que se indica en el documento del programa?</li> <li>2. ¿Si el programa fue revisado, reflejó los cambios que se necesitaron?</li> <li>3. ¿Cuánto y de qué manera ha contribuido el programa conjunto para hacer frente a la Violencia basada en el género, con los enfoques seleccionados durante el diseño del Programa (de derechos humanos, género y sensitivo/cultural) con énfasis en poblaciones indígenas y afrodescendientes?</li> <li>4. ¿En qué medida este programa fue diseñado, implementado, monitoreado y evaluado en forma conjunta? (véanse las directrices F-ODM para programas conjuntos)</li> <li>5. ¿En qué medida los socios de implementación que participan en el programa conjunto tienen un valor agregado para resolver los problemas de desarrollo indicados en el documento del programa?</li> <li>6. ¿En qué medida y cómo concretamente, el programa conjunto facilitó el diálogo directo entre ciudadanos y poderes públicos (locales y gobiernos nacionales e instituciones) acerca de las políticas y las prácticas relacionados con los ODM y a los temas específicos del Programa Conjunto?</li> <li>7. ¿En qué medida el programa conjunto tuvo una estrategia de monitoreo y evaluación útil y fiable que contribuyera a medir los resultados esperados?</li> <li>8. ¿En qué medida el programa conjunto utilizó mecanismos de incidencia, movilización social y comunicación para el desarrollo con el fin de avanzar en sus objetivos políticos? ¿El programa tuvo una estrategia útil y confiable de socialización, sensibilización y apropiación de diferentes actores sobre áreas temáticas y del programa? (Por favor vea las Directrices de Implementación de Programas Conjuntos de la Sección de Incidencia del Secretariado del Fondo ODM)</li> </ol>
<p><b>Proceso</b></p> <p><b>Eficiencia</b></p> <p>Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, recursos humanos, etc.) se han transformado en resultados</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto (es decir, instrumentos económicos, humanos y técnicos, la estructura organizativa; los flujos de información, la toma de decisiones en la gestión) fue eficiente en comparación con los resultados alcanzados?</li> <li>b) ¿En qué medida los tiempos de ejecución del Programa Conjunto se alinearon con los tiempos de proceso en las instituciones y en las organizaciones sociales y de mujeres?</li> <li>c) ¿En qué medida la intervención interagencial del Programa Conjunto tuvo un valor agregado frente a una posible intervención de un organismo único?</li> <li>d) ¿En qué medida la estructura de gestión propuesta por el F-ODM establecida a través de un Comité de Gestión del Programas Conjunto y en el ámbito nacional un Comité Directivo Nacional contribuyó a la eficiencia y la eficacia del Programa Conjunto? ¿En qué medida estas estructuras de gobernanza fueron útiles para fines de desarrollo, de apropiación, para el trabajo como un solo organismo? ¿permitieron la gestión y entrega de productos y resultados?</li> <li>e) ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto aumentó o redujo la eficiencia en la entrega de productos y la consecución de los resultados?</li> <li>f) ¿Describe y establezca qué tipo de metodologías de trabajo, instrumentos financieros, prácticas de gestión han utilizado los socios de implementación para aumentar la eficiencia en la entrega como si fuesen una sola Agencia?</li> <li>g) ¿Qué tipo de obstáculos (administrativos, financieros y de gestión) enfrenta el programa conjunto y en qué medida ha afectado esto a su eficiencia?</li> <li>h) ¿En qué medida y de qué manera tuvo la evaluación parcial un impacto en el programa conjunto? ¿Fue útil? ¿El programa conjunto implementó el plan de optimización?</li> </ol> <p><b>Apropiación del proceso:</b> El ejercicio efectivo del liderazgo de los socios nacionales/locales del país en las intervenciones de desarrollo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) ¿En qué medida la población participante, los ciudadanos, los participantes, autoridades locales y nacionales se apropiaron del programa y desarrollaron un sentido de pertenencia sobre el mismo, desempeñando un papel efectivo y activo en éste, teniendo en cuenta los enfoques y énfasis poblacionales del PC? ¿Qué modos de participación (liderazgo) ha impulsado el proceso?</li> <li>b) ¿En qué medida y de qué manera la apropiación o la falta de ella, impactó en la eficiencia y la</li> </ol>



	<p>eficacia del programa conjunto, teniendo en cuenta las diferentes estructuras de trabajo y niveles de intervención? ¿Qué factores o contexto presentaron afectaron la apropiación?</p>
<p><b>Resultados</b></p> <p><b>Eficacia</b></p> <p>Grado en que los objetivos de la intervención para el desarrollo se han alcanzado.</p>	<p>a) ¿En qué medida el programa conjunto contribuyó a la consecución de los productos y los resultados inicialmente esperados en el documento del programa?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto contribuyó a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y nacional, considerando su alcance y el tiempo?</li> <li>2. ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto contribuyó con las metas fijadas en el ámbito temático de la intervención?</li> <li>3. ¿En qué medida (las políticas, los presupuestos, el diseño y la implementación) y de qué manera el programa conjunto contribuyó a mejorar la aplicación de los principios de la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra ?</li> <li>4. ¿En qué medida y de qué manera el programa conjunto contribuyó al producto del UNDAF seleccionado?</li> </ol> <p>b) ¿En qué medida los productos y los resultados del programa conjunto fueron sinérgicos y coherentes para producir resultados? ¿Qué tipo de resultados se alcanzaron?</p> <p>c) ¿En qué medida el programa conjunto tuvo un impacto en las poblaciones objetivo del Programa?</p> <p>d) ¿Han sido identificadas las buenas prácticas, casos de éxito, las lecciones aprendidas o ejemplos transferibles? Por favor, describirlos y documentarlos.</p> <p>e) ¿Qué tipos de efectos diferenciados son derivados de los programas conjuntos de conformidad con el sexo, raza, etnia, entorno rural o urbano de la población beneficiaria, y en qué medida?</p> <p>f) ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto al avance y progreso del fomento de los procesos de pertenencia nacional y de los resultados (el diseño e implementación de Planes Nacionales de Desarrollo, Políticas Públicas, el UNDAF, etc)?</p> <p>g) ¿En qué medida el programa conjunto contribuyó a incrementar el diálogo entre los interesados y la ciudadanía y/o la participación en áreas de política y de desarrollo vinculados con la temática del Programa Conjunto?</p>
<p><b>Sostenibilidad:</b></p> <p>Probabilidad de continuidad de los beneficios de la intervención en el largo plazo.</p>	<p>a) ¿En qué medida los órganos de decisión del programa conjunto y los socios de implementación han tomado las decisiones y el curso de acciones necesarias para garantizar la sostenibilidad del impacto del programa conjunto?</p> <p><u>A nivel local y nacional:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i. ¿En qué medida las instituciones nacionales y/o locales apoyaron al programa conjunto?</li> <li>ii. ¿Estas instituciones mostraron la capacidad técnica y compromiso de los dirigentes para continuar trabajando con el programa o para ampliarlo?</li> <li>iii. Las capacidades de funcionamiento han sido creadas y/o reforzadas en los socios nacionales?</li> <li>iv. ¿Los socios tienen la suficiente capacidad financiera para mantener los beneficios producidos por el programa?</li> </ol> <p>b) ¿Qué tanto la sostenibilidad del Programa Conjunto se puede ver afectada por los cambios de gobierno?</p> <p>c) ¿En qué medida el programa ayudó a crear mecanismos de diálogo, concertación y/o coordinación que puedan sobrevivir más allá del marco temporal del programa entre los ciudadanos, sociedad civil y el Estado?</p> <p>d) ¿En qué medida las nuevas políticas o leyes adoptadas con el apoyo del programa conjunto, son financiadas y se aplican o están por comenzar a aplicarse por los gobiernos, a nivel nacional, regional y local?</p> <p>e) ¿En qué medida el programa conjunto puede reproducirse o replicarse a nivel nacional o local?</p> <p>f) ¿En qué medida el programa conjunto se alineó con las Estrategias Nacionales de Desarrollo y/o el UNDAF?</p>
<p><b>Lecciones aprendidas</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles se consideran los principales aciertos del proyecto? ¿Cómo se llegó a ellos y cuáles fueron los factores clave de éxito? ¿Cuáles tendrían potencial de réplica?</li> <li>2. ¿Qué aspectos/experiencias del proyecto debieron hacerse de diferente manera y por qué?</li> <li>3. ¿Qué aprendizajes pueden tener relevancia para la futura puesta en marcha de otras iniciativas similares a nivel local, en la región y/u otras partes del mundo?</li> </ol>