

## **Guatemala**

### **Evaluación Intermedia**

**Ventana Temática: Igualdad de Género y  
Empoderamiento de la mujer**

**Título del Programa: Fortaleciendo la institucionalidad de las  
Mujeres en Guatemala**

**Autor:** Françoise Coupal, Consultor del F-ODM

## Prólogo

El presente informe de evaluación intermedia es parte del esfuerzo que está llevando a cabo el Secretariado del Fondo para el Logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) en el marco de su estrategia de seguimiento y evaluación para contribuir al aprendizaje así como a la mejora de la calidad de los 128 programas conjuntos de 8 ventanas temáticas en las que opera de acuerdo a los criterios básicos de evaluación; pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.

Estos ejercicios de evaluación intermedia se desarrollan en un contexto institucional rico y variado en el que múltiples instituciones de las Naciones Unidas, de los gobiernos socios y la sociedad civil, cooperan para contribuir alcanzar objetivos de desarrollo prioritarios a nivel local, regional y nacional. Por tanto, las evaluaciones intermedias, se han llevado a cabo conforme a los principios de la red de evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo (CAD) así como a los del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). En este sentido el proceso de evaluación ha contado con un grupo de referencia en el que han estado representados los principales interesados en la misma, y han sido coparticipes de las decisiones tomadas durante la fase de diseño, implementación, diseminación y mejora de la evaluación intermedia.

El objeto de análisis de la evaluación intermedia es el programa conjunto en el Ecuador de su implementación, alrededor de 1 año y medio después de su comienzo. Debido a la duración limitada en el tiempo de implementación de los programas (máximo de 3 años), las evaluaciones intermedias están concebidas para ser ejercicios de evaluación cortos en el tiempo y limitados en el alcance y profundidad pero con una orientación clara al aprendizaje en la mejora de los aspectos relativos a la implementación de los programas y la generación de lecciones aprendidas. Este ejercicio, es a su vez una primera oportunidad de elaborar una fotografía independiente de los progresos y desafíos que una iniciativa de estas características está generando en los 3 objetivos que persigue el F-ODM; el cambio en las condiciones de vida en las poblaciones meta en relación a los objetivos de desarrollo del milenio, el aumento de la calidad de la ayuda en los términos planteados por la Declaración de París y los progresos en la reforma de Naciones Unidas como consecuencia de la iniciativa “Unidos en la Acción”.

El resultado directo de estos procesos de evaluación intermedia es la elaboración de planes de mejora de cada programa conjunto en el que las recomendaciones del informe se transforman acciones específicas, para la mejora de la implementación de dichos programas a las que se hace un seguimiento específico por parte del Secretariado del F-ODM.

Siendo conscientes de los esfuerzos individuales y colectivos que han supuesto llevar a cabo esta evaluación intermedia, agradecemos y le dedicamos el presente producto a todos los actores que se han involucrado en el mismo y que la han hecho posible (miembros del grupo de referencia, equipos de los gobiernos socios, equipo del programa conjunto, consultores, beneficiarios, autoridades locales, equipo del Secretariado y un largo etc. de instituciones e individuos del sector público y privado). Muchas Gracias de nuevo.

Los análisis y recomendaciones expresados en este Informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Secretariado del F-ODM.

# **Evaluación de Medio Término del Programa: Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala**



**Preparado por:**

**Francoise Coupal**

**Mosaic.net International, Inc.**

**15 agosto 2010**

## Siglas

ADEL	Agencias de Desarrollo Económico Local
COCODES	Consejos Comunitarios de Desarrollo
CODEDES	Consejo Departamental de Desarrollo
COMUDES	Consejo Municipal de Desarrollo
CONALFA	Comité Nacional de Alfabetización
CONAPREVI	Coordinadora Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y contra las mujeres
CSEM	Centro de Servicio para los Emprendimientos de las Mujeres
DEMI	Defensoría de las Mujer Indígena
INE	Instituto Nacional de Estadísticas.
OMM	Oficina Municipal de la Mujer
ONG	Organismo no gubernamental
PC	Programa conjunto
PLANOVI	Plan Nacional de Prevención de la Violencia contra las Mujeres
PMA	Programa Mundial de Alimentos
SEPREM	Secretaria Presidencial de la Mujer
NNUU	Naciones Unidas

## Tabla de Contenidos

	Pagina
<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>5</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Antecedentes.....</b>	<b>10</b>
<b>2. El Programa: Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala. ....</b>	<b>11</b>
<b>3. Ámbito de la Evaluación y Objetivos.....</b>	<b>14</b>
3.1. Preguntas Claves de Entrevistas Evaluación.....	15
<b>4. Metodología.....</b>	<b>15</b>
4.1. Métodos.....	15
4.2. Limitaciones.....	17
<b>5. Hallazgos.....</b>	<b>17</b>
<b>5.1 Pertinencia.....</b>	<b>17</b>
5.1.1. Respondiendo a las necesidades y prioridades de las mujeres .....	17
5.1.2. Apropiación en el diseño.....	19
<b>5.2. Eficiencia.....</b>	<b>20</b>
5.2.1. Modelo de Gestión.....	20
5.2.2. Ejecución Financiera del Programa.....	21
5.2.3. Coordinación.....	23
5.2.4. Apropiación en el proceso.....	24
<b>5.3 Efectividad.....</b>	<b>25</b>
5.3.1. Fortalezas Generales del Programa Conjunto.....	25
5.3.2. Debilidades Generales del Programa Conjunto.....	26

<b>5.3.3. Resultados Clave del Programa por Eje.....</b>	<b>26</b>
<b>5.3.4. Actividades vs. Resultados.....</b>	<b>32</b>
<b>5.3.5. El logro de los Resultados y el Plan de Trabajo de las Actividades.....</b>	<b>32</b>
<b>5.3.6. Mejores Prácticas e Innovaciones.....</b>	<b>33</b>
<b>5.4. Sostenibilidad.....</b>	<b>34</b>
<b>5.5. Lecciones Aprendidas.....</b>	<b>36</b>
<b>6.0. Recomendaciones.....</b>	<b>36</b>
<b>Comentarios Concluyentes.....</b>	<b>40</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>43</b>

**Anexos:**

<b>Anexo 1: Guía de Entrevistas.....</b>	<b>45</b>
<b>Anexo 2: Agenda y entrevistas.....</b>	<b>49</b>
<b>Anexo 3: Cuestionario.....</b>	<b>52</b>
<b>Anexo 4: Agenda para el Taller y Ejercicio.....</b>	<b>55</b>

**Tablas:**

<b>Tabla 1: Presupuesto por Eje.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 2: Grado de Ejecución del Programa.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 3: Objetivos del Milenio.....</b>	<b>25</b>
<b>Tabla 4: La Efectividad de la Ayuda. La Declaración de Paris: Teoría y Práctica.....</b>	<b>35</b>

## **Resumen Ejecutivo**

La siguiente evaluación presenta los resultados de una evaluación desarrollada en Guatemala del 26 de abril al 12 de mayo 2010 para el Programa llamado: Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala. Este programa está financiado por la ventana de Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres de las Metas del Milenio como parte del Fondo de Logro Español (MDG-F) y llega a un total de 7.2 millones de Dólares.

El objetivo de la evaluación consiste en mejorar la implementación del programa conjunto durante su segunda fase de ejecución, a través del análisis de la gestión basada en resultados, generando conocimientos, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas. La evaluación se enfocó en cuatro temas clave: relevancia, efectividad, eficacia y sostenibilidad.

La evaluación utilizó una mezcla de métodos mixtos combinando métodos cuantitativos y cualitativos para triangular los hallazgos de la evaluación. Se llevaron a cabo tres visitas de campo a los departamentos de Sololá, Totonicapan y Huehuetenango durante un periodo de una semana. Se sostuvieron dos talleres de 50 personas en Huehuetenango y la Ciudad de Guatemala utilizando el método de World Café que combina grupos pequeños de trabajo en la evaluación por temas de relevancia para esta evaluación.

La evaluación encontró que el Programa: Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala, es complejo debido a su monto, 7.2 millones, y la multiplicidad de los actores involucrados, 18 en total entre agencias de las NNUU y las contrapartes del Gobierno. Lamentablemente, las agencias de las NNUU no pudieron adaptarse al nuevo régimen procedimental que pudo haber facilitado los desembolsos. En vez, cada una de las agencias de NNUU terminó volviendo a sus propios requerimientos administrativos y procedimentales, lo cual creó mucha confusión entre las contrapartes del gobierno. Los largos retrasos de 3 a 4 meses en los desembolsos crearon mayor frustración sobre compromisos y cronograma que no fueron cumplidos.

La evaluación encontró que el diseño del Programa respondía a las necesidades locales y las prioridades en cuanto se refiere a reducir la violencia en contra de las mujeres, empoderar a las mujeres a través de iniciativas económicas, promover la participación política a nivel local y nacional así como implementar la Política Nacional para la Promoción y Desarrollo de las Mujeres (PNPDIM) y la Política de Equidad de Oportunidades (PEO) 2008-2023. Los ejes del Programa en el área de fortalecimiento institucional de SEPREM y DEMI, la participación política, violencia en contra de las mujeres y empoderamiento económico fueron los pilares fundamentales del programa. Pese a que el gobierno actual no diseñó el Programa, lo aprobó después de negociaciones sostenidas con las NNUU.

En cuanto a la eficiencia, el Programa ejecutó sólo el 31% de su presupuesto hasta el 31 de diciembre, 2009; lo cual es algo bajo tomando en cuenta que estamos a mitad del Programa. El modelo de gestión, actualmente basado en cada agencia de las NNUU que utiliza sus propios procedimientos para la aprobación de fondos, no es eficiente ni sostenible, tampoco refleja ONE UN según lo promovido por el Secretario General o los principios clave de Efectividad de la Ayuda según lo presentado en la Declaración de París.

En cuanto se refiere a la efectividad, el Programa aún no utiliza sus indicadores para seguir el rendimiento del Programa. Sin embargo, se ven avances en el eje de fortalecimiento institucional y la participación política. Estos dos ejes están produciendo resultados dinámicos. La representación de SEPREM y DEMI en los 7 departamentos ha incrementado con el programa. SEPREM introdujo su política en más de 8 Ministerios de Gobierno. Aún se requieren metas de Igualdad de Género y Presupuesto Sensible a Género en todos los Ministerios, pero el trabajo persevera. DEMI manejó un incremento del 63% en su carga de casos el año pasado para defender los derechos de las mujeres indígenas. 60 mujeres indígenas líderes fueron capacitadas en Ciudadanía y Derechos. El trabajo a nivel departamental es dinámico a través del establecimiento de una Oficina Municipal de la Mujer y el trabajo de las Comisiones Departamentales de la Mujer que son compuestas por representantes de Ministerios y la Sociedad Civil. El presentar una voz en los distintos niveles del sistema de Consejos de Desarrollo como son los COCODES, COMUDES y CODEDES sigue siendo una lucha ya que los Alcaldes no aprecian la relevancia de los temas de las mujeres en el trabajo de su municipio. El eje de violencia es primordialmente importante para un país que sufre de mucha violencia en contra de las mujeres. El trabajo en diversos niveles desde la preparación de libros escolares para los niños, foros juveniles y actividades para apoyar la Red de Derivación son intentos de crear una sociedad menos violenta, racista y discriminatoria. Finalmente, el eje de empoderamiento económico requiere de mayor atención del parte del programa y UNIFEM para entregar beneficios económicos concretos para las mujeres. Mientras que las representantes de CSEM son activas en cada departamento, las actividades de CSEM no están alineadas totalmente con las del Programa, lo cual lleva a esfuerzos dispersos.

En cuanto se refiere a sostenibilidad, la igualdad de género se mantendrá como una prioridad en años futuros. El Progreso dependerá sobre cuan exitoso es el programa actual en hacer espacios para las voces de las mujeres y saliendo de estructuras locales comunitarias subiendo hasta los niveles municipales y departamentales. El apoyo para la creación de una Oficina Municipal para la Mujer es un aliento, pero existe resistencia notable a nivel de los Alcaldes quienes continúan marginalizando y pormenorizando las prioridades de las mujeres.

Este informe presenta un número de recomendaciones. Estas son:

**General:**

1. Visibilizar e incluir mucho más a SEPREM y DEMI en las actividades del Programa, en la toma de decisiones y en el manejo del presupuesto al nivel nacional y departamental.
2. Antes de realizar el Plan de Trabajo para el 3er año se necesita hacer una completa revisión de los Planes de Actividades para garantizar que las actividades estén vinculadas a los resultados esperados.
3. Respetar y cumplir con los acuerdos a los que se llega en los diferentes niveles de decisión.



4. Tener un plan realista para transferir funciones clave a SEPREM y DEMI en el próximo año, como lo son el liderazgo de los ejes, liderazgo del comité de gestión, para propiciar mayor apropiación por parte de las instancias nacionales.

#### **Instancias de toma de decisiones**

5. Se cumple con la toma de decisiones y se respetan las decisiones y acuerdos de las diferentes instancias de toma de decisiones.
6. Las agencias de las NN.UU., SEPREM y DEMI deberían dar más peso y voz al equipo de coordinación del Programa.

#### **Instancias Coordinadoras de Operaciones (NN.UU., SEPREM, DEMI)**

7. Sensibilizar y comprometer a las altas autoridades al nivel departamental sobre el programa de Fortalecimiento Institucional.
8. Propiciar que las instancias coordinadoras de operaciones diseñen un plan de misiones conjuntas que acompañe al programa conjunto.

#### **En el ámbito financiero:**

9. Consolidar y compartir más información financiera con los asociados sobre el programa en general y sobre la manera en que están gastando los recursos que no se gestionan por medio de SEPREM y DEMI.

#### **Programación general de los Ejes:**

10. En los talleres, promover el uso de métodos participativos (trabajo en pequeños grupos) y experimentales basados en la Educación de Adultos. Para beneficiarias analfabetas(os) hay también métodos que no requieren de alfabetización como la línea histórica, calendario diario (tortilla) de las actividades productivas o reproductivas de hombres y mujeres, matriz de acceso y control de recursos, matriz de división de trabajo que utiliza materiales locales.
11. Evaluación de todos los talleres financiados por el Programa para mejorar la realización y efectividad.
12. Involucrar a los hombres en los talleres sobre igualdad de género, derechos humanos y violencia contra las mujeres para poder cambiar las relaciones de género entre hombres y mujeres.

**Eje Violencia:**

- 13. Garantizar que en los 7 departamentos queden institucionalizados en el protocolo de atención de los casos de violencia sexual.
- 14. Apoyar a todas las redes de derivación en los 7 departamentos.
- 15. Dejar capacidades instaladas de equidad de género y servicios de atención con pertinencia cultural destinados al personal del sector judicial, de la salud y educación en los 7 departamentos.
- 16. Apoyar al fortalecimiento de los centros de atención a las sobrevivientes de violencia y sus servicios.

**Eje Económico:**

- 17. Evaluar la viabilidad y sostenibilidad de los CSEMs.

**Monitoreo y Evaluación (MvE)**

- 18. Los informes deben basarse en resultados de acuerdo al modelo lógico (por productos y efectos), utilizando indicadores, línea de base, meta e informes sobre los resultados

<b>Resultados Esperados</b>	<b>Indicadores , Línea de Base, Meta</b>	<b>Resultados logrados</b>	<b>Comentarios</b>

logrados y resaltando los hallazgos con testimonios y citas.

- 19. El programa necesita operacionalizar las bases de datos de SEPREM, DEMI y el Programa Conjunto para: 1) recolectar y reportar datos sobre los indicadores del programa y así poder informar sobre la toma de decisiones y generar información a todos los niveles y medir los avances en la condición de la mujer 2) medir los avances en la implementación de la política pública y el cumplimiento de los compromisos internacionales.
- 20. Organizar reuniones de monitoreo y evaluación para revisar y analizar los datos a nivel nacional, departamental, municipal y comunitario.

**Gestión por Resultados:**

- 21. Capacitar a todos los actores involucrados sobre Gestión por Resultados: Cómo planificar proyectos utilizando el marco lógico como guía; enlace de los POA a los resultados; utilización de los resultados para determinar las actividades del programa; gestión de los resultados vs. actividades; monitoreo y evaluación utilizando resultados, líneas de base y

metas; indicadores cuantitativos vs. cualitativos; informes sobre los resultados a corto plazo y mediano plazo vs. actividades.

**Comunicaciones:**

22. Actualizar la página Web con estadísticas del programa por departamento, estadísticas de pobreza a partir de los diagnósticos, M/H en puestos de toma de decisiones a nivel nacional, departamental y local.
23. Continuar con la creación de enlaces con los funcionarios de comunicación de DEMI y SEPREM coordinando un plan de trabajo que vuelva operativo el que hacer del programas y sus avances en los medios informativos que se definan.

**UNIFEM/Programa Conjunto (Ver # 17)**

24. Urgentemente descentralizar la toma de decisiones de México a Guatemala para la gestión y administración de fondos.
25. Apoyar más a los CSEM con visitas de campo conjuntas de MyE para hacer acompañamiento y solucionar los cuellos de botella en el nivel central de manera más eficiente.
26. Impulsar el trabajo en equipo trabajando más de cerca con las instituciones claves del programa conjunto SEPREM y DEMI.
27. Visibilizar más el papel de SEPREM y DEMI con los fondos administrados por UNIFEM.

**OPS:**

28. Proporcionar apoyo continuo al trabajo sobre nuevas masculinidades y compartir información con otros actores del programa.

**SEPREM y DEMI:**

29. Mejorar la comunicación entre el nivel nacional y departamental e incorporar las propuestas planteadas para los equipos departamentales.
30. Asegurar las mejores prácticas en lo que respecta a maternidad y beneficios de la maternidad para el personal de DEMI.

**MDG-F:**

31. Incidir con las sedes de las agencias de las Naciones Unidas para la armonización de los desembolsos y la agilización de los fondos.
32. Reducir el número de informes a informes semestrales y anuales; una matriz consolidada de los resultados esperados vs. conseguidos: Informe codificado con colores.

33. Llevar a cabo monitoreo más frecuente en Guatemala, dos veces al año.

## **Introducción**

La evaluación siguiente presenta los resultados de una evaluación llevada a cabo en Guatemala del 26 de abril, 2010 al 12 de mayo, 2010 del Programa llamado: Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala. Este programa es financiado por la ventana de Equidad de Género y Empoderamiento de las Mujeres de las Metas del Milenio como parte del Fondo de Logro Español (MDG-F) financiado por los españoles.

Este informe está dividido en seis secciones. La primera sección presenta los antecedentes al Programa delineando el establecimiento del Fondo MDG-F. La segunda sección presenta un resumen del Programa siendo evaluado. La tercera sección resalta el alcance y los objetivos de la evaluación. La cuarta sección presenta los varios métodos utilizados en la evaluación para triangular los hallazgos de la evaluación. La quinta sección del informe presenta los hallazgos de la evaluación resaltando las cuatro áreas clave: relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad así como las lecciones aprendidas. La sexta sección presenta las recomendaciones y la sección final los comentarios concluyentes.

### **1. Antecedentes**

En el 2007, el PNUD/ Fondo de Logro Español (MDG-F) fue establecido para apoyar acciones innovadoras con el potencial de una réplica amplia y alto impacto en países y sectores seleccionados que contribuyen al logro de las Metas del Milenio y metas de desarrollo relacionadas. El Fondo, de €528 millones y cubriendo 50 países, está guiado por el marco del Partnership global para el desarrollo de la Declaración del Milenio y la Declaración de París sobre la Efectividad de la Ayuda, la cual busca asegurar la apropiación nacional y local de las actividades apoyadas por el fondo, alineamiento con políticas y procedimientos nacionales, coordinación con otros donantes, orientación de resultados y responsabilidad mutua.

El MDG-F financia principalmente actividades a nivel país y está guiado por siete metas de desarrollo claves:

- Gobernabilidad Democrática; entendida como el fortalecimiento de políticas públicas y de participación y organización social, con la meta de promover equidad y cohesión social;
- Igualdad de Género (IG) y empoderamiento
- Necesidades humanas y servicios sociales básicos; incluyendo la lucha contra el hambre, educación y servicios básicos de salud, empleo, saneamiento básico y agua, y políticas que se enfoquen en grupos vulnerables con atención especial a la juventud.
- Desarrollo del sector económico y privado
- Cambio ambiental y climático; con atención especial a la organización y manejo de recursos naturales y el ambiente en el contexto de desarrollo local rural y seguridad alimenticia.
- Prevención de conflicto y construcción de paz
- Cultura y Desarrollo, incorporando las diferentes dimensiones que enlazan a la cultura y desarrollo (incluyendo la economía) así como enfocándose sobre el respeto a la diversidad cultural y tomando en cuenta la exclusión social de minorías.

Dicha evaluación se enfoca exclusivamente sobre la meta de Igualdad de Género y Empoderamiento para las Metas del Milenio en Guatemala. La ventana de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres adopta un enfoque más abarcador abordando asuntos de acceso a oportunidades y garantía de los derechos. Algunos de estos temas incluyen el fortalecimiento institucional, mejoramiento de los sistemas legales para el respeto de los derechos de las mujeres, armonizar con lo establecido en el marco de los avances de las mujeres con lo establecido en el marco de los avances de las mujeres, fortalecimiento de la participación en la vida económica y en los procesos de toma de decisiones, así como en la reducción de incidencias de violencia que sufren las mujeres. Esta ventana temática tiene varias prioridades importantes que adquieren relevancia para Guatemala y que ayudarán a hacer avanzar situación, condición y posición de las mujeres y su empoderamiento, como ser:

- Promover la igualdad de acceso de las mujeres a mercados laborales, empleo sustentable y protección laboral adecuada;
- Asegurar el acceso igualitario de las mujeres a bienes y recursos productivos, incluyendo tierra, créditos y tecnología,
- Eliminación de todas las formas de discriminación y violencia contra las mujeres y las niñas, incluyendo poner fin a la impunidad y asegurar la protección de civiles, en particular mujeres y niñas,
- Promover un incremento en la representación de la mujer en órganos gubernamentales de toma de decisiones, incluso mediante igualdad de oportunidades para participar plenamente en el proceso político.

## **2. El Programa: Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala**

El programa: “Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala” es parte de los esfuerzos de las NNUU para satisfacer las Metas del Milenio con el financiamiento del PNUD-España. La duración del fondo es de tres años desde el 2008-2011 con un presupuesto total de \$ 7.2 millones.

Guatemala es un país signatario de los varios instrumentos destinados a proteger los derechos humanos de las mujeres, entre ellos, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), la Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer y la Convención americana sobre Derechos Humanos. Sin embargo, avances significativos en la situación de la mujer, especialmente la mujer indígena y la rural, se han visto obstaculizados por el hecho de que las políticas del gobierno, como la Política Nacional y Desarrollo Integral de las Mujeres -PNPDIM- y Plan de Equidad de Oportunidades -PEO 2008-2023 no se han incorporado institucionalmente en organismos de gobierno y su implementación se ha visto limitada en todos en el proceso de inclusión en las instituciones de gobierno para su implementación.

El objetivo del programa es fortalecer la estructura institucional como ser la Secretaria Presidencial de la Mujer (SEPREM) y la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI) e implementar

la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023. Se han identificado dos resultados clave. El resultado 1 se concentra en la institucionalización de la Política, mientras que el resultado 2, se enfoca en la implementación de la Política a través de tres pilares estratégicos cuya interrelación tiene impacto directo sobre el desarrollo de las mujeres y garantizar sus derechos individuales: violencia en contra de las mujeres, igualdad económica y participación socio-política equitativa.

El Programa Conjunto será aplicado en tres fases. El primer efecto directo será el diseño de una nueva estrategia para guiar actividades de promoción de intereses de SEPREM y DEMI con el objetivo de promover la política y su incorporación en los planes, programas, proyectos y presupuestos nacionales y de los gobiernos locales. La segunda fase, que tiene que ver con el efecto directo 2 y se limitará a acciones dentro del marco de los tres pilares estratégicos mencionados arriba. La tercera y última fase será la de consolidar el fortalecimiento de SEPREM y DEMI, evaluar los resultados del programa y el avance realizado en materia de institucionalización e implementación de la Política, e identificar las lecciones aprendidas y las experiencias exitosas que puedan repetirse en otras regiones del país. El programa tiene los siguientes resultados:

### **EFECTO 1, RESULTADO 1: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

**Efecto 2 UNDAF:** Contribuir a la eliminación de todas las formas de discriminación de los pueblos indígenas, las mujeres y otras poblaciones en desventaja y vulnerabilidad a través de la promoción de políticas públicas incluyentes, la promoción del conocimiento de los derechos humanos, su pleno ejercicio y una cultura cívica de tolerancia y respeto a la identidad.

**Efecto 1 Programa Conjunto:** El fortalecimiento de la Secretaría Presidencial de la Mujer, de la Defensoría de la Mujer Indígena y de los mecanismos de los gobiernos locales para el avance de las mujeres, facilita la integración de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023 en la planificación y presupuestos de las instituciones estatales a nivel nacional y local. UNFPA UNDP UNIFEM.

### **Productos:**

#### **Resultado 1:**

El fortalecimiento de la Secretaría Presidencial de la Mujer, SEPREM, y de la Defensoría de la Mujer Indígena, DEMI, permite la integración de la PNPDIM Y PEO 2008-2023 en la planificación y presupuestos de las entidades estatales, tanto a nivel nacional como a nivel local.

### **EFECTO 2, RESULTADO 1: EJE VIOLENCIA**

**Efecto 2 UNDAF:** Contribuir a la eliminación de todas las formas de discriminación de los pueblos indígenas, las mujeres y otras poblaciones en desventaja y vulnerabilidad a través de la promoción de políticas públicas incluyentes, la promoción del conocimiento de los derechos humanos, su pleno ejercicio y una cultura cívica de tolerancia y respeto a la identidad.

**Efecto 2 Programa Conjunto:** Las principales instituciones del gobierno central y los gobiernos locales que son responsables de la implementación de los ejes globales de la política Nacional de

Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres y Plan de Equidad de Oportunidades 200 para la erradicación de la violencia, la discriminación y el racismo contra las mujeres, el desarrollo económico y productivo con equidad, y la equidad en la participación sociopolítica, diseñan e implementan estrategias para avanzar en su cumplimiento.

**Producto: Resultado 1:** Las mujeres, niñas y adolescentes, especialmente mujeres indígenas y rurales, tienen mayor acceso, a servicios integrales, multisectoriales, y con pertinencia cultural y étnico-lingüística para prevenir y responder a la violencia, discriminación y racismo en su contra. UNIFEM-UNFPA-OPS-PMA.

### **EFECTO 2, RESULTADO 2: EJE ECONOMÍA**

Producto: Resultado 2:

Se ha mejorado el posicionamiento de las mujeres en la economía, especialmente las mujeres indígenas y rurales, a través de las políticas y servicios específicos en apoyo a los procesos de emprendimiento femenino UNIFEM-FAO-PMA.

### **EFECTO 2, RESULTADO 3: EJE PARTICIPACIÓN**

Producto: Resultado 3: Un mayor número de mujeres, especialmente mujeres indígenas y rurales, participan en la toma de decisiones en los ámbitos social, político y económico, a nivel municipal, departamental y nacional

### **EFECTO 2, RESULTADO 4: EJE MONITOREO DE LA POLÍTICA**

Producto: Resultado 4: Se ha fortalecido un sistema nacional de monitoreo y evaluación para medir la institucionalización e implementación de la Política por las instituciones estatales responsables a nivel nacional y local.

### **EFECTO 3, RESULTADO 5; MONITOREO DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DEL SNU PARA EL PROGRAMA CONJUNTO**

Producto: Resultado 5: El Programa Conjunto “Fortaleciendo la Institucionalidad de las mujeres en Guatemala” ha contribuido, en línea con los principios de la Declaración de París, a mejorar la eficacia de la ayuda al desarrollo, consolidando los sistemas de planificación y gestión entre las Agencias, Fondos y Programas del SNU en Guatemala y minimizando los costos de transacción asociados con la administración del Fondo. *UNDP-UNFPA-UNIFEM-FAO-PMA-OPS-OCR*

Las contrapartes clave del gobierno para este programa son la Secretaría Presidencial para la Mujer SEPREM como la entidad clave para la rectoría” de la Política Pública a favor de las mujeres y la Defensoría de la Mujer Indígena, DEMI, defendiendo los derechos de las mujeres indígenas. Adicionalmente, se formaron alianzas estratégicas con la Secretaría de planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) y algunos ministerios como ser el de Economía y Finanzas Públicas; Salud Pública y Asistencia Social y Agricultura y el Instituto Nacional de Estadísticas. Dentro de la sociedad civil, los actores clave son representantes de organizaciones de mujeres en el Sistema del Consejo de Desarrollo Urbano y Rural, las organizaciones de de mujeres, principalmente de mujeres mayas y rurales. El programa está implementado en 7 Departamentos.



Las agencias de la NNUU participantes del programa incluyen: FAO (\$493.408), OPS (\$493.233), WFP (\$470.672), PNUD (\$1.299 millones), UNFPA (\$1.8 millones), UNIFEM (\$2.6 millones), UNV. La agencia líder de las NNUU es la UNFPA.

### 3. **Ámbito de la Evaluación y Objetivos**

La evaluación intermedia consistió en un análisis sistemático y rápido del diseño, proceso y de los efectos o tendencias de los efectos del **programa conjunto** basado en el alcance y criterios incluidos en esta evaluación. Esto permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para el programa conjunto en un período de aproximadamente 3 meses.

#### **Objetivo de la Evaluación:**

Mejorar la implementación del programa conjunto durante su segunda fase de ejecución, a través del análisis de la gestión basada en resultados, generando conocimientos, identificando buenas prácticas y lecciones aprendidas.

La presente evaluación intermedia tiene como **objetivos específicos**:

1. Conocer la **calidad del diseño y coherencia** interna del Programa (necesidades y los problemas que pretende solucionar) y la coherencia externa del mismo con el UNDAF (MANUD), las Estrategias Nacionales de Desarrollo y **los Objetivos de Desarrollo del Milenio** así como el grado de apropiación nacional en los términos definidos por la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra.



Taller en Guatemala utilizando la metodología "Café Mundo".

2. Conocer **el funcionamiento** del Programa Conjunto y la **eficiencia del modelo de gestión** en la planificación, coordinación, gestión y ejecución de los recursos asignados para la implementación del mismo a partir del análisis de los procedimientos y los mecanismos institucionales, que permita revelar los factores de éxito y las limitaciones del trabajo

- Inter-agencia en el marco de **One UN**.
3. Conocer el **grado de eficacia** del programa en las poblaciones participantes en el mismo, la contribución a los objetivos de la **ventana de género** a los **Objetivos de Desarrollo del Milenio** en el nivel local y/o país.

### 3.1. Preguntas Claves de Entrevistas

Las preguntas de evaluación definen la información que se generó como resultado del proceso de evaluación. Las preguntas se agrupan según los criterios que utilizaremos para valorar y dar respuesta a las mismas. (Ver Anexo 1).

## 4. Metodología

### 4.1. Métodos

La evaluación corroboró sus hallazgos mediante la utilización de métodos mixtos combinando métodos convencionales de la evaluación del programa (revisión de documentos, entrevistas semi-estructuradas, cuestionario de la encuesta) con métodos más dinámicos y participativos (grupos focales, testimonios, lecciones aprendidas, talleres/mesas redondas) en cuanto se refiere a la planificación y la implementación del proceso de evaluación. Los siguientes métodos fueron utilizados:

1. **La revisión de la documentación** se llevó a cabo al principio de la evaluación para proporcionar un entendimiento sólido de la ventana temática IG, su implementación y progreso. Los documentos clave incluyen los acuerdos de aprobación del programa, informes de monitoreo de terreno y de la oficina central, informes anuales y semi anuales.

2. **Entrevistas semi estructuradas fueron** utilizadas en una selección de los actores involucrados en el proyecto incluyendo todos los actores clave, lo cual, permitió una serie de preguntas que incluían el alcance de la evaluación (Ver Anexo 2). Se preparó una guía de entrevistas durante la fase inicial.

3. **Testimonios fueron** recolectados a través de entrevistas semi estructuradas y se utilizaron citas de los mismos en el informe final para iluminar los hallazgos.

4. **Grupos Focales fueron** utilizados en las comunidades, gobierno y actores involucrados, etc.

5. **Un cuestionario fue** diseñado para los actores involucrados y completado durante un taller (ver Anexo 3). Se recibieron un total de 16 cuestionarios. Un modelo lógico resumido fue distribuido a 15 personas para asignar un porcentaje relacionado al grado al cual se han conseguido los resultados esperados hasta la actualidad.



Creado una línea histórica con DEMI de los importantes eventos del Programa Fortalecimiento Institucional

6. Dos *talleres de medio día*<sup>1</sup> fueron organizados en Huehuetenango y Ciudad Guatemala y fueron un ejercicio de reflexión, con los actores clave del programa, sobre la implementación del programa hasta la fecha y un ejercicio que mire hacia el futuro que ayude a informar sobre el Plan de acción posterior a la evaluación.



"Priorización de los hallazgos con 3 puntos por persona."

La evaluadora utilizó un método muy efectivo llamado “Café Mundo” que ha creado una atmósfera dinámica para explorar los temas de evaluación basándose en la experiencia de los actores con el programa GE utilizando métodos participativos e innovadores. Los grupos exploraron los resultados clave del programa hasta la fecha. Subsecuentemente, los actores iniciaron el “Café Mundo” donde cuatro mesas discutieron 4 temas diferentes (Fortalezas y

debilidades de la actual ventana de GE en Guatemala, identificación de

buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles; acciones a tomar para la salida del programa; Recomendaciones y Lecciones Aprendidas; y responder al cuestionario de la encuesta (ver Anexo 4). Este método fue utilizado con otros métodos participativos para informar sobre la evaluación y la futura implementación del programa. Otra ventaja del taller es que ha creado (una visión compartida de los logros y retos del programa haciéndolo más participativo que el proceso de entrevistas más extractivo y semi estructurado.

Por lo general, estos métodos son constructivos, interactivos, de reflexión y con miras hacia el futuro.

#### 4.2. Limitaciones

Hubo un número de limitaciones en esta evaluación. Primero, tiempo inadecuado para la planificación significó que no todos los actores fueron consultados a tiempo para hacer los ajustes necesarios a la agenda de la evaluación. Segundo, se sumaron unos cuantos días a la agenda de entrevistas para poder reunirnos con una amplia gama de actores involucrados en el programa y permitir un seguimiento y discusiones adecuadas. Tercero, no fue posible visitar los siete departamentos. Al final, solo visitamos tres departamentos: Sololá, Totonicapán, y Huehuetenango. Finalmente, el programa no empezó a recolectar información sobre sus indicadores, lo cual, dificulta la pronunciación de uno mismo con especificidad en cuanto se refiere al logro de los resultados.

## 5. Hallazgos

### 5.1. Pertinencia

El Programa, Fortaleciendo institucionalidad de las Mujeres en Guatemala, responde directamente a una Evaluación desarrollada en 2007 y para responder a las necesidades de las mujeres rurales y particularmente las mujeres indígenas en Guatemala. Una evaluación en 2007 de la Primera política Nacional para la promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas y el Plan de Igualdad de Oportunidades concluyó que los obstáculos principales para la institucionalización e implementación de la Política Nacional para la Promoción y Desarrollo de Mujeres Guatemaltecas y su Plan de Igualdad de Oportunidades, fue la falta de participación de algunos organismos del gobierno en el proceso de diseño, la alta rotación de personal, el seguimiento y sistemas de evaluación débiles y una falta de voluntad política para asignar prioridad a la política.

En base de este análisis, se definió un programa para fortalecer a SEPREM, la institución clave del Gobierno responsable de la implementación de la política nacional, y DEMI, la Defensoría de la Mujer Indígena. El diseño del programa fue tal que se pudo apoyar en la implementación de sus programas en vez de crear nuevos programas o proyectos. Además, se enfocó en la implementación de la Política a través de tres pilares estratégicos: 1) violencia en contra de la mujer, 2) igualdad económica y 3) la igualdad de participación política para mejorar la situación de las mujeres en Guatemala.

Estos tres pilares responden a la problemática que afrontan las mujeres en Guatemala. En el área de violencia, Guatemala es uno de los países más violentos de America Latina con la segunda tasa más alta de femicidio en America Latina (matar a una mujer por su condición de mujer). La impunidad por crímenes de violencia es una de las barreras claves de las mujeres en cuanto se refiere a su acceso a servicios de seguridad y salud por temas de violencia.

En el área económica, las tasas de participación de la fuerza laboral para las mujeres en Guatemala son más bajas que en otros lados de America Latina y el Caribe. Durante 2007, el 35% de las mujeres (edades 15-64) tenían empleo o estaban buscando empleo comparado con un 57% de las mujeres en el resto de America Latina y el Caribe. En comparación, el 85% de los hombres adultos están en la fuerza laboral en Guatemala, lo cual es congruente con el resto del continente. Estas proporciones cambiaron un poco desde el 2000, pese al crecimiento económico. Casi un cuarto de las mujeres con empleo están clasificadas como “trabajadores de familia que contribuyen”, y solo el 39% trabajan fuera del sector de agricultura. La agricultura continúa siendo una fuente principal de empleo en el país. Las mujeres trabajan en la agricultura como trabajadoras no remuneradas y como trabajadoras de día, y el procesamiento de la agricultura es prácticamente el dominio completo de las mujeres. Las mujeres también son granjeras, esto está en alza debido a la migración de los hombres (DevTech Systems; abril 2009:7).

En el área de participación política y representación, las mujeres están con un bajo nivel de representatividad en todos los niveles del gobierno en Guatemala y caen por debajo del promedio de America Latina y el Caribe (17%) de participación política y Representatividad. Las mujeres solo tienen 8 de las 332 alcaldías en los municipios (2.5%) y solo el 12% de los asientos en la legislatura nacional (DevTech Systems, abril 2009: 7). El pilar clave que busca la participación política quiere promover una mayor participación de las mujeres, especialmente las mujeres

indígenas, en la toma de decisiones en las esferas sociales, políticas y económicas en los niveles locales, municipales, departamentales y nacionales. Esto está siendo efectuado por el programa mediante el apoyo al establecimiento de una Oficina Municipal de la Mujer en los municipios y las Comisiones Departamentales de la Mujer en los Municipios, lo cual está compuesto por representantes de instituciones del estado como DEMI, SEPREM, y SEGEPLAN junto con ONGs de la sociedad civil. Estas instancias están buscando una mayor representación de las mujeres en Los Consejos Municipales de Desarrollo (COMUDES) y Consejo-Comunitarios-de-Desarrollo (COCODES), en los Departamentos para garantizar los proyectos de los municipios y departamentos y responder a las necesidades de las mujeres y sus familias.

El programa también enfatizó el logro de la Meta del Milenio #3, la promoción de la igualdad de género y empoderamiento, lo cual busca mejorar la toma de decisiones de las mujeres en cuanto a los hombres a nivel de hogares hasta los niveles más altos de la participación política. En cuanto se refiere a la Convención en contra de todas las formas de Discriminación, el programa potencia intervenciones que, desde la aplicación de un enfoque de derechos, reconocen la interrelación entre los tres factores que se consideran vitales para generar cambios permanentes y sustantivos en la vida de las mujeres— erradicación de la violencia, discriminación y racismo contra las mujeres, su empoderamiento económico y su participación política. El programa trabaja en estas áreas clave.

Debajo de estos indicadores de marginalización, exclusión social, violencia y discriminación están las raíces patriarcales y el machismo que caracteriza a la sociedad Guatemalteca. La toma de decisiones y los recursos políticos, sociales y económicos han sido históricamente controlados por los hombres. El control se refleja en los niveles más bajos de logros académicos y alfabetismo de las mujeres, menos mujeres sostienen oficinas políticas, menores salarios para las mujeres en el sector formal y menos propiedad; y altos niveles de violencia basada en género y mortalidad materna. El programa busca hacer la diferencia en las vidas de las mujeres donde se pueden tomar pasos para una mayor igualdad de género entre mujeres y hombres.

Aparte de enfocarse en los pilares centrales de violencia, productividad económica y participación política, el programa también apunta a las áreas rurales e indígenas, especialmente las áreas aisladas donde las mujeres y los niños son proporcionalmente afectados por pobreza rural y oportunidades de participación política y económica limitada, lo cual refleja sus roles de género y relaciones de poder o la falta de las mismas. El programa apunta a los 7 departamentos de Guatemala que tienen los peores indicadores de pobreza. Estos son:

1. Alta Verapaz
2. Chiquimula
3. Huehuetenango
4. Quiché
5. San Marcos
6. Sololá
7. Totonicapán

El programa toma en cuenta el interés particular y las necesidades de los departamentos. Existe un equipo local en cada departamento que consiste del enlace del programa y los representantes de DEMI, SEPREM y CSEM. Cada Departamento prepara su propio plan de trabajo basado en

las prioridades del departamento en consulta con DEMI y SEPREM y el equipo del programa. Estos planes de trabajo son revisados y aprobados por los Directores de programación de DEMI y SEPREM. Durante la visita de campo, se encontró que las oficinas centrales no siempre dan seguimiento a los planes departamentales ni proporcionaban suficiente retroalimentación y latitud para los departamentos en cuanto a la ejecución de sus planes. Asimismo, se encontró que los departamentos no tenían copias de la política Nacional o de la Agenda Articulada para difundir o socializar. El amplio y profundo conocimiento de las políticas son críticos para su implementación y para asegurar que las políticas no se llenan de polvo.

### **5.1.2. Apropiación en el diseño.**

Las autoridades nacionales y locales con SEPREM y DEMI en 2007 fueron involucradas en el diseño del programa desde su inicio. Según, la última Representante Residente de UNFPA, las dos instituciones tenían mucha “voz y voto” en al principio. Un proceso participativo caracterizó el diseño del programa incluyendo a actores principales que buscaban usar las lecciones aprendidas de los anteriores programas, como ser la Alianza para el Empoderamiento de las Mujeres en Chiquimula, para integrar esto en el nuevo programa y expandirlo a los 7 departamentos.

Más bien los que aprobaron no fueron los que implementaron ya que el diseño del programa llegó justo antes de las elecciones del 2008. Se requirió de algo de tiempo para que las nuevas autoridades se apropiaran del nuevo programa. Además, el nuevo programa fue muy ambicioso al pensar que este nuevo programa podría tener mayor acceso a servicios integrales ó reducir el racismo y la discriminación en solo tres años.

Los indicadores presentados originalmente en el documento del proyecto no fueron completamente asimilados por el equipo del programa. Un oficial de monitoreo y evaluación fue recientemente contratado. Aún no existe una base de datos que recolecte la información de manera regular. Los indicadores son prácticamente solo cuantitativos y complicados por el hecho de que el programa se encuentra operando en siete departamentos y 65 municipios haciendo que la recolección de datos sea bastante onerosa.

## **5.2. Eficiencia**

### **5.2.1. Modelo de gestión**

El programa, Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala, es el primer programa en América Latina financiado por la ventana de equidad de género y empoderamiento de la mujer. Por ende, este programa no fue beneficiado por las experiencias previas del fondo MFG-F o lecciones aprendidas de las otras ventanas en el MDG-F. El modelo de gestión se caracteriza por el número de características salientes. Mientras que la suma del programa es pequeña, \$7.2 millones, el número de las agencias de las NNUU (7) y las contrapartes del gobierno (13) es amplia en un programa disperso en 7 departamentos del país, enfocado en 65 municipios. Sin embargo el programa está centrado en el fortalecimiento de dos instituciones claves, SEPREM y DEMI, se decidió que la oficina del programa estaría ubicada dentro de UNFPA, teniendo a UNFPA como la agencia coordinadora de este programa. Los fondos no son

transferidos a estas dos organizaciones para su gestión y ejecución. Mientras que el programa había utilizado los primeros seis meses definiendo un Manual de Procedimientos que establecería un juego común de procedimientos, cada agencia de las NNUU, se encuentra utilizando sus propios procedimientos para la aprobación de fondos. Esto ha creado confusión y retrasos de entre 3 y 4 meses para las contrapartes del gobierno ya que cada agencia de las NNUU tiene una forma distinta de procesar la aprobación de fondos. Una agencia de NNUU utiliza 8 formularios para la aprobación de un evento simple como un taller. Las ONGs y las universidades son las únicas organizaciones que reciben transferencias en efectivo para la gestión del proyecto. Este tipo de gestión del programa, va en contra del espíritu de un programa conjunto y la iniciativa del Secretario General para promover ONE UN y refleja la dificultad en la implementación de un verdadero cambio en la forma de operar de las NNUU.

En cuanto se refiere a los diferentes niveles de toma de decisiones, existen cuatro niveles: Comité Directivo Nacional, Consejo de Conducción, Comité de Gestión del Programa con 26 miembros, y el Equipo de Coordinadoras de Operaciones con representación de DEMI, SEPREM y las operaciones del programa. Mientras que estos comités se reúnen de manera regular, ninguna de las reuniones toman lugar en el campo o en cualquiera de los 7 departamentos donde el programa se está ejecutando, la cual podría ser una mejor forma de toma de decisiones. Dado el rango de las personalidades en estas reuniones, es difícil llegar a una decisión y cuando se llega a una decisión esta no necesariamente es efectuada. Esto hizo que la gestión del programa sea dificultosa y frustrante para las contrapartes del gobierno.

Durante reuniones con las contrapartes, se decidió que los flujos de información debían ser mejorados desde el nivel nacional al departamental; entre las agencias de las NNUU, y entre el equipo del Programa y las dos contrapartes del gobierno SEPREM y DEMI. Por ejemplo, mientras que SEPREM y DEMI son dos miembros clave del Consejo de Conducción no tienen información financiera del total del programa, solo de sus respectivas agencias, pese a ser dos socios del programa de las cuales se esperan decisiones sobre las intervenciones del programa. Mientras que la información financiera está bien organizada por las agencias de las NNUU, es más difícil de descifrar por eje o departamento.

Ya que el sistema de monitoreo y evaluación inició recientemente, no existen sistemas de datos centrales que produzcan información relevante sobre el logro de los resultados. Existe una dificultad para la centralización y el acceso rápido a la información debido a que el programa no tiene sistemas computarizados de registro que sean comunes, como se planificó por el Secretariado. Por ende, es difícil cuantificar los logros del programa y utilizar la información para la toma de decisiones informadas.

### **5.2.2. Ejecución Financiera del Programa**

La primera tabla muestra el presupuesto por eje. Mientras que el fortalecimiento institucional es el núcleo del programa, se debe notar que solo recibió un 15.57% del presupuesto mientras que el empoderamiento económico recibirá el 27% y la participación política un 20%. El Monitoreo y la Evaluación tiene un presupuesto de \$1.056.000 o el 14.79% del presupuesto global. Aún se tiene mucho por hacer en esta área para lanzar un monitoreo funcional y un sistema de evaluación que pueda recolectar información sobre indicadores de manera regular.

<b>Tabla 1: Presupuesto por Eje</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Distribución del presupuesto</b>	<b>% del total</b>
1. Fortalecimiento Institucional	\$ 1,128, 346	15.6 %
2. Violencia, Racismo, Discriminación	\$ 1,136,365	15.88%
3. participación política	\$ 1,435,610	20%
4. Empoderamiento económico	\$ 1,958,399	27%
5. Monitoreo y Evaluación	\$ 1,055,299	14.8%
6. Overhead	\$ 469,981	6.5%
7. Gastos de Elaboración	\$ 16,000	.22%
	\$ 7,200,000	100%

La ejecución final del programa hasta el 31 de diciembre del 2009, fue solo el 31% según se refleja en la Tabla 2. UNFPA mostró la mayor tasa de ejecución de un 40% seguido por la FAO y el PNUD (34%), UNIFEM (28%), PMA (26%) y OPS (18%). La ejecución debe acelerarse durante el 2010 ya que se han identificado actividades para el apoyo y deben comenzar a ejecutarse, si es que no empezaron aún. Habrá presión durante el último año de operaciones para acelerar los desembolsos y consolidar los logros antes del final del proyecto. Con sólo un 31% del proyecto en ejecución, es aún temprano para hablar de los resultados ya que se requiere de más tiempo para ver el impacto general de las actividades del programa.

Existen, por lo menos, tres ejemplos de actividades que fueron organizadas sin conocimiento previo de los socios:

- Foro Nacional Juventud y Violencia de Genero “Vive tu juventud sin violencia de género”;
- Proceso de encuentros para contribuir a la agenda de equidad de género en el Sistema de la integración Centroamericana, desde el PARLACEN;
- Apoyo a la Comisión de la Mujer del Congreso.

De hecho, los socios no objetaron las actividades como tal, simplemente querían ser parte del proceso de toma de decisiones, invitados a formar parte de las reuniones o actuar como anfitriones.



<b>Tabla 2: Grado de Ejecución del Programa</b>				
Agencia de las NN UU	Presupuesto	Presupuesto Total Transferido hasta la fecha hasta diciembre 2009	Total Pagado hasta la fecha	% nivel de ejecución hasta Dic. 2009
UNIFEM	\$ 2.638.993	US \$ 1,897,131	\$ 733, 581	28%
UNFPA	\$ 1.804.533	US\$ 1,788,533	\$ 709, 424	40%
PNUD	\$ 1.299.271	US\$ 1,299,272	\$ 446, 438	34%
FAO	\$ 493, 408	US\$ 494, 408	\$ 166, 243	34%
OPS	\$ 493,233	US\$ 283,721	\$ 88,500	18%
PMA	\$ 470, 672	US\$ 431,724	\$ 121, 276	26%
<b>Total</b>	<b>\$ 7,200,000</b>	<b>US\$ 5,257,223</b>	<b>\$ 2,265, 462</b>	<b>31%</b>

### 5.2.3. Coordinación

La coordinación entre las agencias de las NNUU ocurre a través de varios comités especialmente a nivel de los comités de gestión y operaciones. El comité de gestión es responsable de supervisar la ejecución del programa y la toma de decisiones técnicas operacionales para administrar los programas conjuntos de manera apropiada.

Las reuniones son sostenidas a nivel trimestral. Sin embargo, 26 miembros componen el comité de gestión, haciendo que un consenso sea difícil de manejar dada a la diversidad de opiniones. El seguimiento fue muy leve. El liderazgo del programa no pudo orientar las acciones de todas las agencias. Por ejemplo, las actividades de UNIFEM CSEM sólo se concentraron en 22 de los 35 municipios priorizados donde el programa enfoca sus esfuerzos. Esto lleva a la dispersión de esfuerzos que disipa el impacto general del programa. Dado que en muchos departamentos, SEPREM, DEMI y los enlaces tienen oficinas en edificios separados, la coordinación es más difícil.

Cuando se pidió enumerar la efectividad de varios comités, el 79% lo calificó como regular, el 21% como satisfactorio, y 7% como malo. Algunos comentarios incluyeron los siguientes:

*“La guía de procesos no se cumplió y no hubo comunicación al respecto de cuando dejó de funcionar y se implantaron nuevas guías que no hay claridad”.*

*“No había mayor información de la que aborda el programa, tanto en la institucionalidad como en las organizaciones de mujeres de la sociedad civil.”*

*“A veces no se hace seguimiento a los acuerdos, cuesta mucho convocar a las socias y que participen. Es una estructura que requiere gran inversión de tiempo, y esto a veces no es posible”.*

*“Dificultad de seguimiento de acuerdos, multiplicidad de actividades y agendas de cada una.”*

*“El PC tiene una estructura organizativa compleja. Mucho desgaste en los procesos, tanto administrativos como de coordinación.”*

*“Los diversos niveles no permiten conocer integralmente el funcionamiento del PC, ello impide que acciones y decisiones se tomen en función de las necesidades reales, y efectividad de tiempo para ejecutar actividades.”*

*“No se dan las buenas practicas de seguimiento (a reuniones, acuerdos y compromisos)”.*

*“No existe un mecanismo claro de comunicación entre agencias, socias y del nivel nacional y departamental.”*

*“El mecanismo tiene buenas intenciones, pero las estructuras tan verticales de las instituciones no permiten la socialización de acuerdos. Se toman decisiones en base a la coyuntura.”*

*“No hay coordinación de acciones ni decisiones en la ejecución de actividades de las agencias de UN.”*

Hasta ahora, no hubo muchas oportunidades para compartir métodos, el Programa apoyó publicaciones, productos del eje económico o instrumentos financieros. Aunque el programa es llamado programa conjunto, se hace muy poco en conjunto. Hasta la fecha, las misiones no han sido conjuntas con la participación de SEPREM y DEMI. Las oficinas separadas en los departamentos no conducen a compartir la información de manera regular. Algunas agencias de las NNUU fueron la punta de lanza de actividades que muestran más a las agencias de las NNUU que a las dos socias, SEPREM y DEMI. Los ítems como ser publicaciones, memorias o pancartas tienen la tendencia de mostrar el logo de las agencias de las NNUU en vez del de las socias o el nombre del programa: MDG-F. De hecho, el programa no tiene la unidad del propósito y la dirección que pueda sobrellevar los intereses individuales de las agencias de las NNUU para el bien común en la línea del espíritu de ONE UN. Pero el Programa Conjunto con todos sus límites de gestión es una iniciativa que ha sido promovida desde la “interagencialidad”, lo cual muestra, en parte, el espíritu del ONE UN.

De hecho, una de las recomendaciones del programa es que se compartan más métodos de trabajo y experiencias entre varias agencias y contrapartes.

#### **5.2.4. Apropriación en el proceso**

A nivel nacional, existe una buena apropiación del programa de SEPREM y DEMI en cuando se refiere al componente de fortalecimiento institucional. El apoyo de financiamiento va directamente a estas dos organizaciones para apoyar sus actividades organizacionales y avanzar en la aplicación de la política Nacional para la promoción y el desarrollo de la Mujer Guatemalteca y la Equidad de Oportunidades de SEPREM y la Agenda Articulada de DEMI. Ambas organizaciones han utilizado el financiamiento del programa para expandir sus actividades y cubrir los siete departamentos. Adicionalmente, SEPREM buscó trabajar con más de 8 ministerios de gobierno para aplicar la política nacional en estos.

En cuanto a los demás ejes liderizado por las agencias de las NNUU: UNFPA, PNUD y UNIFEM, el apoyo de estos ejes puede ser fortalecido al permitir a SEPREM y DEMI tomar el liderazgo de todos los ejes. Sólo, el liderazgo del eje de VDyRCMs es ejercido desde hace más de un año por DEMI. Esto es factible con el apoyo del Programa Conjunto y puede incrementar el nivel de apropiación de las dos socias claves del programa y añadir rigor en asegurar que las actividades apoyadas estén directamente relacionadas al logro de los resultados del plan de trabajo.

A nivel departamental, existe alta apropiación de las Oficinas Municipales de Mujeres y las Comisiones Departamentales de Mujer de los departamentos visitados. Ambas entidades son muy activas y buscan mayor exposición en las actividades municipales y departamentales para asegurar que los intereses de las mujeres y sus familias sean satisfechos. Aunque la apropiación de los alcaldes está en incremento con el financiamiento de una oficina y salario de la representante de las mujeres, existen rastros de resistencia para reconocer las necesidades legítimas, prioridades y temas de las mujeres y sus familias. En los departamentos visitados, los alcaldes han resistido establecer un 20% de su presupuesto para gastos enfocados en mujeres. Este presupuesto es el primero en salir al momento de reducción presupuestaria.

## **5.3. Efectividad**

### **5.3.1. Fortalezas Generales del Programa Conjunto**

Cuando se les pregunto a los participantes del taller que fue lo que más les gusto del programa, respondieron:

“Primero, me da la oportunidad, como mujer indígena, de trabajar para las mujeres indígenas. Segundo, el esfuerzo que permite a las mujeres a expresar sus derechos que son inherentes.”

“Que las mujeres en la sociedad civil sean consideradas como parte de la cobertura del programa”

“Articular un gran numero de actores con responsabilidad compartida en el avance de los derechos de las mujeres”

“Busca institucionalizar los derechos de las mujeres en la política publica”

“La intervención a través de 4 ejes que permite fortalecer la institucionalidad a las mujeres. El relacionamiento en lo local para el posicionamiento de las mujeres en lo económico.”

“Es un programa que a nivel local ha logrado llegar a territorios donde otros programas/proyectos no han llegado. Es un intento de coordinar actividades que son de importancia para la agenda de las mujeres entre diferentes actores que trabajan temas similares y complementarios.”

“La oportunidad de ser una estrategia coordinada, aunque no se ha logrado.”

### 5.3.2. Debilidades del Programa

Cuando se les pregunto que les gustaba menos del programa, los participantes respondieron:

“La falta de comunicación a nivel de gestión en el nivel nacional, en cuanto se refiere al personal técnico que ejecuta. Uno no respeta los procesos establecidos, existen cambios sin aviso”

“A momentos, el camino es complicado para llegar a decisiones (por ejemplo, el cambio de actividades que no están programadas. A momentos existe una falta de compromisos de parte de los responsables del programa (asistencia reuniones, reportes, etc.)”.

“Énfasis en temas operativos, mas que lo substantivos. Demasiada inversión de tiempo, y discusiones con escasos acuerdos. La dinámica de trabajo favorece la visión parcializada por eje.”

“La definición estratégica como eje es difícil dada la dinámica de cada agencia.”

“La coordinación y llegar a acuerdos entre los diferentes actores es muy difícil. Un divorcio entre nivel central-local. Mucho activismo, debilidad en trabajo por y hacia resultados.”

“Los procedimientos administrativos y diferentes entre programas del sistema.”

“La debilidad en fortalecer a la CONAPREVI y la implementación del PLANNOVI (Plan Nacional) como un problema de origen, a pesar de que el eje de violencia esta es la institución al mas alto nivel.”

“No existen reuniones periódicas entre los actores Inst. Del programa que nos permitirán ir retroalimentando las acciones en terreno (agencias, socias, equipo del Programa).”

“Que no hay discusiones políticas entra agencias.”

“La división en la ejecución e implementación del programa.

“La lucha de poder entre socias y agencias”.

<b>Tabla 3: Objetivos del Milenio</b>	
<b>OBJETIVO 3:</b>	
<p><b>PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO Y EL EMPODERAMIENTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un elemento clave de la potenciación de la mujer es el ejercicio de un poder de decisión en pie de igualdad con el hombre en los campos que afectan a su vida (desde la familia hasta los niveles más altos de gobierno).</li> <li>■ La representación de la mujer en los parlamentos nacionales</li> </ul>	<p><b>EN LA PRÁCTICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ El programa conjunto, Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala, va mas allá del Objetivo 3 en el área de fortalecimiento institucional, la violencia, desarrollo económico y productivo con equidad y participación política.</li> <li>■ Las mujeres representan solo 12% en el Congreso.</li> </ul>

“La falta de liderazgo de quien coordina el programa, su ausencia es sentida. Los informes al secretariado son desgastantes y no garantizan necesariamente la ejecución real de las actividades.”

Se efectuaron un número de sugerencias para sobrepasar las debilidades: Estas fueron:

- Trasladar responsabilidad de los ejes y sus resultados a socias DEMI y SEPREM;
- Armonizar procesos administrativos del SNU;
- Mejorar gestión del conocimiento (dar a conocer resultados de estudios)
- Fortalecer la incidencia de la CONAPREVI a través de la asesoría y coordinación en la incorporación del PLANNOVI en las instancias responsables.
- Aplicar lecciones aprendidas en futuros convenios a suscribirse.
- Focalizar acciones para reproducir resultados positivos.

### 5.3.3. Resultados clave por eje

Las siguientes secciones delimitan los resultados esperados clave del programa y los principales logros hasta la fecha. Un obstáculo mayor en la presentación de los resultados actuales es la falta de información relacionada a los indicadores identificados en el documento de aprobación y posteriormente revisado por el programa. El porcentaje se nota al lado de cada eje para indicar el porcentaje de logro según lo indicado por los actores clave del programa. El fortalecimiento institucional recibe el porcentaje más alto del 40,6% seguido de cerca por la participación política que recibió el 39.09%. Estos resultados correlacionados con un número de ejercicios que buscaban resaltar los logros más grandes del programa hasta la fecha, fortalecimiento institucional y la participación política fueron los logros más importantes. Sin embargo, los sistemas actuales no están implementados, el monitoreo de las Política Nacional recibió un puntaje de 35.13% seguido por el eje de violencia con 31.67% y el eje económico en 24.05% - 27.32%.

#### 5.3.3.1. Fortalecimiento Institucional

<b>Fortalecimiento Institucional. 40.6%</b>	
<p>Resultado Esperado:</p> <p>El fortalecimiento de la Secretaría Presidencial de la Mujer ( SEPREM) y de la Defensoría de la Mujer Indígena, DEMI, permite la integración de la Política en la planificación y presupuestos de las entidades estatales, tanto a nivel nacional como a nivel local</p>	<p>Resultados actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados Actuales: Se está trabajando con 8 Ministerios/Secretarías para integrar la política nacional de la mujer: Educación; Salud; Economía, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Agricultura, Comunicación de la Presidencia, Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Ministerio de Finanzas. Se realizaron convenios interinstitucionales y diagnósticos institucionales.</li> <li>• Se está aplicando el Manual de Institucionalización para asesorar a las instituciones públicas en el desarrollo de procesos de autodiagnóstico institucional para que cuenten con Estrategias y Planes de institucionalización que incluyan la perspectiva de género y etnia.</li> <li>• Hay una mayor presencia de SEPREM (17) y DEMI (18) al</li> </ul>

	<p>nivel nacional y departamental.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a la comisión de la mujer en el Congreso y las mesas legislativas y la Secretarías de la Mujer de los Partidos políticos.</li> <li>• El presupuesto vigente de SEPREM 2001-2009 aumentó de 4.95 quetzales en 2001 a 22.37 millones de quetzales en 2009.</li> </ul>
--	---

Hubo dos limitaciones en el eje de fortalecimiento institucional. Estos son:

- Al nivel departamental se necesitan urgentemente copias y hacer la socialización de la Política Nacional de la Mujer y Equidad de Oportunidades y la Agenda Articulada para promover la política y su aplicación.
- La promulgación de Acuerdos del gobierno obstaculizan la institucionalización de los cargos para el tercer año de gestión del PC.

Se recomendó que DEMI y SEPREM deleguen el monitoreo y supervisión de todos los ejes dada su investidura a delegados regionales a nivel local.

### 5.3.3.2. Participación política

<b>Participación política. 39.09%</b>	
<p>Resultado Esperado:</p> <p>Un mayor número de mujeres, especialmente mujeres indígenas y rurales, participan en la toma de decisiones en los ámbitos social, político y económico, a nivel municipal, departamental y nacional</p>	<p>Resultados Actuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay mayor presencia de los OMM en los 7 departamentos. El programa se centra en 68 Municipios. En su fase inicial contaba solo con 45 OMM, pero ahora, en lo que va de 2010, el total ha aumentado a 62 OMM, de los cuales el programa está dando prioridad a 35 que cuentan con planes y presupuestos.</li> <li>• Hay mayor visibilidad de la participación de la mujer en los Departamentos. Por ejemplo, hay 7 Comisiones Departamentales de la Mujer activas con un total de 70 mujeres. Hay mayor participación de las mujeres en los COMUDES y COCODES</li> <li>• Un significativo número de mujeres están participando con propuestas en “Gobernando con la Gente” (demandar alfabetización, vivienda, albergues para sobrevivientes). Es importante la articulación de su voz y poner presión sobre el Gobierno.</li> <li>• Los 7 Consejos de Desarrollo en los Departamentos de Programa han aprobado 7 puntos resolutivos de aceptación y apoyo con el Programa (necesita más metas para la representación de SEPREM o un % del presupuesto)</li> <li>• DEMI ha fortalecido la capacidad de 8,026 mujeres indígenas,</li> </ul>

	<p>jóvenes y autoridades locales con perfil de liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DEMI ha fortalecido 60 mujeres líderes con el diplomado “Derechos y Ciudadanía de las Mujeres Indígenas”.</li> <li>• Se ha formado la red-interinstitucional de OMM que esa contribuyendo a la solidaridad y el inter-cambio de experiencias y estrategias.</li> </ul>
--	---

Hay varias limitaciones para lograr los resultados de este eje:

- Hay mucha resistencia de los alcaldes de comprometer un porcentaje de su presupuesto en iniciativas de la mujer.
- Se necesita mayor sensibilización a los alcaldes y las autoridades departamentales sobre la importancia de equidad de género.
- Voz y voto en las estructuras locales no es algo suficientemente incorporado como para garantizar que se cumpla con los intereses y prioridades de la mujer.
- La recolección de datos no es automática ni sistemática en términos de la participación de las mujeres en los COCODES y COMUDES. Este tipo de información debe ser recolectada de manera anual para informar en la toma de decisiones y estrategias para mejorar la participación de las mujeres en estos foros.

### 5.3.3.3. Eje violencia

<b>Eje violencia. 31. 67%</b>	
<p><b>Resultado esperado:</b></p> <p>Las mujeres, niñas y adolescentes, especialmente mujeres indígenas y rurales, tienen <b>mayor acceso a servicios integrales</b>, multisectoriales, y con pertinencia cultural y étnico-lingüística para prevenir y responder a la violencia, discriminación y racismo en su contra.</p>	<p><b>Resultados Actuales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentó la atención integral, seguimiento y resolución de 5,426 casos de violencia a mujeres indígenas, durante 2009 y que implica un aumento de 63% de casos atendidos para los años 2009 y 2010.</li> <li>• Dos mesas de coordinación y 7 Redes de derivación han recibido el apoyo del programa.</li> <li>• Se presentó una iniciativa de ley para armonizar la normativa en relación a la violencia (ley de femicidio, violencia intrafamiliar, violencia sexual). Hay planes y acciones específicas que articulan una respuesta coordinada a nivel central y local</li> <li>• Con DEMI se realizan cuadernos del primer y segundo nivel donde se están trabajando temas de discriminación, racismo, violencia contra la mujer, VHS/SIDA.</li> <li>• Se abrió espacio en la Ventana de Género para integrar CONAPREVI, que coordina, asesora e impulsa políticas</li> </ul>

	<p>públicas para prevenir, atender y erradicar la violencia intrafamiliar y contra las mujeres. Quiere mayor papel en el área de violencia para diseminar el PLANNOVI.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con CONALFA y el Ministerio de Educación (DIGEBI) se realizó cuadernos el nivel de escolaridad primaria y secundaria, refleja el proceso con DIGEBI para la educación primaria bilingüe.</li> <li>• Se ha realizado una Cartilla de Lecto-escritura para Fase Inicial en Español con Enfoque de Género por el CONALFA.</li> </ul>
--	---

Dos contestatarios notaron:

“es también un proceso que se ha implementado por las instituciones involucradas dentro del programa conjunto, en un año y medio no se pueden generar cambios de actitudes y mentalidades estructuradas en la igualdad de genero, machismo, discriminación y otras ideologías que no permiten avanzar.”

“No hay mecanismos claros ni directrices desde el programa para poder abordar el tema de violencia, discriminación y racismo con las socias (DEMI y SEPREM), solo se han realizados talleres desde la DEMI, pero pocos, tampoco han sido procesos claros de intervención. Falta más información hacia las mujeres para el tema de violencia y racismo. Se abordan talleres de concientización pero quedan cortos.”

Un número de limitaciones fueron notadas en el eje violencia:

- Hay dispersión de actividades.
- Se organizan actividades sin el conocimiento del SEPREM y DEMI.
- Se necesita trabajar más en conjunto y tomar decisiones en conjunto en relación al Plan de Trabajo.
- La estrategia de eje no fue definida conjuntamente con las mismas personas de SEPREM y DEMI las cuales están en los mismos puestos, entonces el nivel de apropiación no es el mismo.
- Se necesita una mayor relación entre las actividades y los resultados esperados.

#### **5.3.3.4. Desarrollo económico y productivo con Equidad**



**Desarrollo económico y productivo con Equidad. 24.05% - 27.32%. (un contestatario sintió que la FAO había logrado un 60% por ende resultando en un porcentaje mas alto si es que se toma en cuenta)**

<p>Resultado esperado:</p> <p>Se ha mejorado el posicionamiento de las mujeres en la economía, especialmente las mujeres indígenas y rurales, a través de políticas y servicios específicos en apoyo a los procesos de emprendimiento femenino</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se están fortaleciendo 38 grupos de mujeres (980 mujeres) con la identificación de iniciativas económicas a nivel local;</li> <li>• Existe voluntad política de SEPREM y DEMI para visibilizar el aporte de la mujer a la economía;</li> <li>• Se han incorporando proyectos económicos en los planes del Trabajo de las Oficinas Municipal de la Mujer.</li> <li>• Los CSEMs están cubriendo 49 municipios de los cuales 21/35 son en los municipios priorizados.</li> <li>• Los CSEMs están apoyando 76 grupos de mujeres o 3273 mujeres y 6 hombres en solo 4 departamentos: Chiquimula, Huehuetenango, Sololá y San Marcos (productoras de maní, productoras artesanías, artesanías palmas y cocas, productoras de café, productoras de hongos, tejedoras de tejidos, etc.).</li> </ul>
--	--

Cuatro contestatarios notaron:

“Es poco el avance, hasta ahora se firmaron convenios entre organizaciones de mujeres, con la FAO creo que ya tiene su aporte en el tema de investigación pero no se ve claro el seguimiento para operativizar las acciones. El CSEM, a través de UNIFEM, acciona pero con actividades, tampoco hay procesos concretos y viables para la generación de ingresos de las mujeres, el mayor problema.”

“El CSEM no se articula al Programa Conjunto. UNIFEM realiza actividades de manera aislada y sigue siendo poco sostenible, sin mucho impacto. Por ejemplo, en Huehuetenango los grupos formados ya se han disuelto. Los productos elaborados de las mujeres no tienen mercados.”

“Que las CSEM, puedan fortalecer las modalidades económicas desde las practicas de comercio de las mujeres indígenas (cooperativas, bancos comunales).”

“Ha habido dificultad en comprender la lógica de intervención a la luz de la complejidad del tema. Un punto de de encuentro ha sido la focalización geográfica de las acciones. Adicionalmente, el retiro de las mancomunidades después de iniciado el PC ha ocasionado mayores atrasos en la implementación.”

Se notaron un número de limitantes:

- El eje económico está apenas en la etapa de identificar iniciativas económicas a nivel local;

- Se necesita evaluar la viabilidad y sostenibilidad de los CSEM. En los departamentos visitados no todos tienen fondos de crédito para las mujeres después de la capacitación empresarial.
- Los CSEM no están trabajando en los municipios priorizados para desarrollar actividades (ej., Huehuetenango, Quiché)
- En el caso de Totonicapán, Quiché y Alta Verapaz (Cobán) los CSEM están en etapa inicial de reciente conformación, y no hay una atención a grupos si no orientación general a las organizaciones y redes locales.

### 5.3.3.5. Monitoreo de la política

<b>Monitoreo de la política. 35.13%</b>	
<p>Resultados Esperados:</p> <p>Se ha fortalecido un sistema nacional de monitoreo y evaluación para medir la institucionalización e implementación de la Política por las instituciones estatales responsables a nivel nacional y local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con apoyo financiero, el Instituto Nacional de Estadísticas realizó un Manual y Guías para la transversalización de género y pueblos en el INE. Se conformó una Oficina Coordinadora de Género y Pueblos y se van a recopilar datos separadamente para hombres y mujeres.</li> <li>• Está en proceso el eje de monitoreo de la política para medir 1) la situación de la mujer Guatemalteca; 2) hacer el seguimiento de la institucionalización e implementación de la Política por parte de las instituciones estatales responsables a nivel nacional y local.</li> </ul>

### 5.3.3. Actividades vs. Resultados

El programa conjunto es más cómodo cuando maneja actividades en vez de resultados. Los planes anuales de trabajo se basan en actividades vs. resultados y los informes hasta la fecha se han enfocado más en reportar actividades que en reportar sus efectos a nivel de resultados inmediatos y a mediano plazo. Se requiere de más capacitación y fortalecimiento de capacidades en la gestión por resultados para que la GPR sea incluya en toda la planificación, implementación, monitoreo e informes del programa.

La gestión por resultados, requiere un enfoque basado en equipos en una gestión que es iterativa y flexible, debe ser apoyada y fomentada. Sólo las actividades que sean efectivas en el logro de los resultados deben ser apoyadas. Se pueden añadir nuevas actividades si estas lograrían los resultados esperados. Este tipo de gestión de resultados no ha sido bien entendida en el programa y acertó el logro completo de los resultados hasta la fecha.

#### **5.3.4. Mecanismos de monitoreo del programa**

La herramienta clave para el monitoreo del programa es hecha por el oficial de operaciones, el mismo que pasa tres de cuatro semanas visitando los diferentes departamentos y proporcionando seguimiento al equipo departamental. Un año después del inicio del proyecto, las diferentes agencias de las NNUU llevaron a cabo una misión de campo a los departamentos. Lamentablemente, este viaje, junto con los demás, no se hizo con la participación de SEPREM y DEMI. De hecho, se deben fomentar misiones conjuntas, no solo para reducir costos, sino también para maximizar los esfuerzos y desarrollar una estrategia común para resolver los temas que surjan. Las misiones conjuntas contribuirían a mayor cohesión entre las agencias de las NNUU y las del gobierno así como los ministerios y llevarían a mayor trabajo de equipo.

#### **5.3.5. El Logro de los Resultados y Calendario de Actividades.**

El programa trabaja en base a los Planes de Trabajo Anuales de las Actividades con la excepción de CSEM los cuales preparan un plan de trabajo de actividades de manera semestral. Hasta diciembre 2009, se estimó que el 31% del programa había sido ejecutado. Los retrasos en la ejecución de las actividades empezaron al principio del programa cuando no había un juego común de procedimientos utilizados por las agencias de las NNUU. Sin embargo, este conjunto común de procedimientos no está siendo utilizado, los retrasos en los desembolsos fueron notados en retrasos de 3 a 4 meses por las contrapartes locales. Estos retrasos causaron caos en los compromisos y planes con los actores locales. Más aun, el monto de papeleo requerido para aprobar pequeños eventos de unos cuantos miles de dólares ni valen la pena en su esfuerzo de micro gestiones utilizado por algunas agencias de las NNUU. Sería más eficiente para las agencias de las NNUU desembolsar montos más sustantivos en vez de montos pequeños por actividades.

#### **5.3.6. Mejores prácticas e innovaciones**

Un resultado mayor del programa fue la relación desarrollada en DEMI y SEPREM, la misma es colaborativa, constructiva y fortalece la solidaridad entre las dos agencias de gobierno en cuanto a su trabajo de los temas de mujeres.

Cuando el gobierno anunció su intención de crear un centro para los Pueblos Indígenas y de absorber a DEMI dentro de su nueva estructura, DEMI galvanizó a la sociedad civil para oponerse a esta iniciativa. La campaña de DEMI fue exitosa y el gobierno tomó un paso atrás a último momento. De hecho, los enlaces con la sociedad civil son importantes de mantener y nutrir ya que pueden proporcionar un contra balance para las iniciativas, a veces, poco populares del gobierno.

El trabajo efectuado por SEPREM con los otros ministerios de gobierno refleja el rol importante de liderazgo en la creación de alianzas estratégicas con otros ministerios que impacten en la vida de las mujeres. La inclusión de los niveles más altos fue crítica para la preparación del camino donde SEPREM puede empezar a sensibilizar al personal de los Ministerios sobre la política Nacional para la promoción y desarrollo de la mujer y la Equidad de Oportunidades. Este es el primer paso en la promoción de la política y establecer una agenda en la agenda publica. En el

pasado, SEPREM ha utilizado consultores para llevar a cabo el análisis institucional de género de los mandatos de otros ministerios, sus servicios y RRHH. Sin embargo, la utilización de auto diagnósticos participativos llevados por el personal en otros ministerios proporciona resultados interesantes en términos de los enfoques y métodos que pueden ser aplicados en otros países. Otro paso es requerido donde el trabajo con los otros ministerios de gobierno requiere ser sistematizado, profundizado y continuo para que los ministerios de gobierno muestren su compromiso al establecer metas e indicadores para la igualdad de género en sus Ministerios y sus programas y servicios, así como la distribución de fondos para las iniciativas de las mujeres, las mismas que benefician a las mujeres y a sus familias. Las iniciativas socio económicas requieren de reconocimiento al mismo nivel que el ladrillo y cemento de los proyectos de infraestructura.

Otra iniciativa de trabajo fue el apoyo de la OPS en Nuevas Masculinidades. Este tipo de trabajo es novedoso y se requiere de mayor investigación y capacitación en esta área, si es que queremos que los hombres tomen diferentes identidades y tengan un rol alternativo al del hombre macho.

#### **5.4. Sostenibilidad**

Esta sección sobre sostenibilidad examina un número de diferentes elementos:

- 1) Apropriación local de las actividades del programa con el compromiso de obtener resultados y métodos para lograrlos;
- 2) Compromiso de recursos suficientes para mantener beneficios/resultados donde sea aplicable;
- 3) Capacidad institucional adecuada y relevancia continua para mantener resultados;
- 4) Política doméstica y ambiente institucional que conduzca al mantenimiento de los resultados; y,
- 5) Ambiente nacional e internacional que conduzca al mantenimiento de los resultados.

Un elemento importante de este programa es el hecho de que el componente de fortalecimiento institucional esta incluido en las operaciones continuas de las dos socias principales: SEPREM y DEMI. La política Nacional para la promoción y desarrollo de las mujeres y la Igualdad de Oportunidades aun seguirá siendo una prioridad nacional para las futuras generaciones, pese a que la voluntad política de aplicar esta política probablemente variará de gobierno en gobierno. La expansión del programa continuará con el apoyo continuo en el futuro ya sea con incrementos de presupuestos o a través del desarrollo de la asistencia.

En el nivel departamental, los alcaldes han proporcionado una oficina y salarios para la Oficina de la Mujer. Los alcaldes reciben muy poco apoyo financiero del actual programa, por ende su compromiso probablemente continuará en el futuro especialmente con el cabildeo continuo de los grupos femeninos en las bases. La Comisión Departamental de la Mujer, representando un grupo de organizaciones del gobierno y no gubernamentales, se basan muy poco en el programa conjunto, especialmente en su financiamiento, por ende, las actividades continuarán después del final del programa y tendrán un alto nivel de sostenibilidad. Los esfuerzos para incrementar la representación de las mujeres en los COMUDES y COCODES probablemente continuará mientras los grupos de mujeres continúen aplicando presión en los niveles locales y departamentales para hacer escuchar sus necesidades.

Un factor saliente de SEPREM y DEMI es el hecho de que la sociedad civil que presente candidatas para la consideración del Presidente de la República sobre posiciones de liderazgo de estas organizaciones. Mientras el movimiento de las mujeres en Guatemala es vibrante y fuerte, el

liderazgo de estas organizaciones probablemente será pasado a mujeres y líderes en vez de burócratas.

Las CSEMs que no están atrincheradas en la económica local probablemente no sobrevivirán sin el financiamiento de las NNUU. Hasta la fecha, sólo 4 ADELS están operando con CSEMs de manera cercana. Mientras que las actividades de CSEMs buscaron enlaces con ONGs en la región, el programa no pudo atraer a las grandes ONGs o esquemas de créditos que permitirán a las mujeres a acceder a créditos una vez hayan recibido la capacitación. Mientras que el apoyo del gobierno está en camino, tomará tiempo en cristalizarse antes del final del programa a tiempo para tener un impacto sobre las vidas de las mujeres de manera sustantiva.

El fortalecimiento de las capacidades fue una meta del programa en todos los ejes. Las habilidades recientemente adquiridas no se perderán al final del programa, pero, es una inversión de capital social que continuará presentando beneficios en los años venideros.

Se pueden tomar un número de pasos para incrementar la probabilidad de sostenibilidad en el futuro. Primero, las NNUU deberán tomar pasos para entregar responsabilidades en cuanto se refiere al liderazgo de los ejes. Esto deberá ocurrir con un apoyo continuo del programa conjunto, especialmente ya que queda un poco más de un año en el programa. La transparencia financiera deberá ser mejorada para que las dos socias clave puedan tomar decisiones informadas en cuanto al trabajo del programa. El trabajo en equipo debe ser resaltado en todos los niveles y debe existir un esfuerzo más colaborativo vs. confrontacional en las necesidades de las operaciones y gestión. Cualquier apoyo futuro debe enfocarse en reforma pública y el fortalecimiento de la gestión y administración interna en estas organizaciones para que SEPREM y DEMI puedan volverse más operacionales a nivel nacional y local y así administrar más fondos.

Mientras más fuerte sea el movimiento de las mujeres en Guatemala, mayor la probabilidad de sostenibilidad. Las alianzas estratégicas deben hacerse con hombres progresistas que estén listos y que tengan la voluntad de llevar adelante la igualdad de género entre colegas que puedan ser escépticos y resistentes al cambio social. Los derechos de las mujeres no sólo son temas de las mujeres, sino también afectan a niños y parejas que deben ajustarse y cambiar hacia ser más afirmativos, progresistas e igualitarios en sus relaciones entre generaciones y sus parejas.

<b>Tabla 4: La efectividad de la Ayuda</b>	
<b>La Declaración de Paris: Teoría y Practica</b>	
<p><b>Esfuerzos incrementados en Armonización, alineación y la gestión de la ayuda para los resultados</b> con un juego de acciones e indicadores que se pueden monitorear.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Apropiación</b> – <i>Los países en vías de desarrollo para la reducción de pobreza, mejoran su institución y enfrentan a la corrupción.</i></li> <li>● <b>Alineación</b> – <i>Los países donantes alinean estos objetivos y utilizan sistemas locales.</i></li> <li>● <b>Armonización</b>- <i>Los países donantes coordinan, simplifican procedimientos y comparten información para evitar duplicidad</i></li> <li>● <b>Resultados</b>- <i>Los países en vías de desarrollo y donantes cambian el enfoque hacia resultados de desarrollo y los</i></li> </ul>	<p><b>Programa Fortalecimiento Institucional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Apropiación:</b> <i>Como mencionó una funcionaria del gobierno: “Somos socias, no somos dueñas”</i></li> <li>● <b>Alineación:</b> <i>Utilización del sistema de las NN.UU. vs. el sistema del Gobierno</i></li> <li>● <b>Armonización:</b> <i>No se siguió el Manual de Procedimientos; armonización inadecuada como se puede ver en la diversidad de procedimientos administrativos utilizados por cada una de las agencias de las NN.UU.</i></li> <li>● <b>Resultados:</b> <i>Gestión por actividades no es igual a gestión por resultados. Hay resistencia para trabajar en la gestión por resultados, como se puede apreciar en la resistencia de algunas</i></li> </ul>

<p><i>resultados son medidos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rendición Mutua de Cuentas-</b> <i>Los donantes y socios deben responder por los resultados de desarrollo.</i></li> </ul>	<p><i>agencias al momento de informar sobre sus resultados sobre los indicadores definidos por el Programa sobre resultados actuales vs las actividades desarrolladas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rendición Mutua de Cuentas:</b> <i>En este programa las agencias de las NN.UU. y el Gobierno se han enfocado en una implementación por actividades en vez de implementación por resultados.</i></li> </ul>
--	---

## 5.5. Lecciones Aprendidas

El programa notó las siguientes lecciones aprendidas:

- ❖ Se logran mejores resultados cuando la institucionalidad está unida y coordinada en las negociaciones.
- ❖ Sin una visión común es difícil lograr resultados.
- ❖ El modelo de gestión y administración basado en los mandatos y procedimientos de las Agencias no conducen al cumplimiento de las metas de “ONE UN” ni de la Declaración de París.
- ❖ La vasta gama de formatos tiende a crear confusión y generar mayor carga de trabajo.
- ❖ Activismo no es sinónimo de resultados del Programa Conjunto.
- ❖ El trabajo en equipo con respeto mutuo conduce a mejores resultados.
- ❖ La coordinación con las oficinas de gobierno depende de la voluntad política de sus autoridades. La rotación del personal se traduce en periodos de retraso para la implementación.
- ❖ Amplia gama de formatos tiende a crear confusión y generan mayor carga de trabajo.
- ❖ El personal a cargo de compromisos de agencia debe cumplir otras responsabilidades internas, esto incide en el nivel de implementación.

## 6.0. Recomendaciones

### General:

1. Visibilizar e incluir mucho más a SEPREM y DEMI en las actividades del Programa, en la toma de decisiones y en el manejo del presupuesto al nivel nacional y departamental.
2. Antes de realizar el Plan de Trabajo para el 3er año se necesita hacer una completa revisión de los Planes de Actividades para garantizar que las actividades estén vinculadas a los resultados esperados.

3. Respetar y cumplir con los acuerdos a los que se llega en los diferentes niveles de decisión.
4. Tener un plan realista para transferir funciones clave a SEPREM y DEMI en el próximo año, como lo son el liderazgo de los ejes, liderazgo del comité de gestión, para propiciar mayor apropiación por parte de las instancias nacionales.

#### **Instancias de toma de decisiones**

5. Se cumple con la toma de decisiones y se respetan las decisiones y acuerdos de las diferentes instancias de toma de decisiones.
6. Las agencias de las NN.UU., SEPREM y DEMI deberían dar más peso y voz al equipo de coordinación del Programa.

#### **Instancias Coordinadoras de Operaciones (NN.UU., SEPREM, DEMI)**

7. Sensibilizar y comprometer a las altas autoridades a nivel departamental sobre el programa Fortalecimiento Institucional.
8. Propiciar que las instancias coordinadoras de operaciones diseñen un plan de misiones conjuntas que acompañe al programa conjunto.

#### **En el ámbito financiero:**

9. Consolidar y compartir más información financiera con los asociados sobre el programa en general y sobre la manera en que están gastando los recursos que no se gestionan por medio de SEPREM y DEMI.

#### **Programación general de los Ejes:**

10. En los talleres, promover el uso de métodos participativos (trabajo en pequeños grupos) y experimentales basados en la Educación de Adultos. Para beneficiar a analfabetas(os) existen métodos que no requieren de alfabetización como la línea histórica, calendario diario (tortilla) de las actividades productivas o reproductivas de hombres y mujeres, matriz de acceso y control de recursos, matriz de división de trabajo que utiliza materiales locales.
11. En talleres y Diagnóstico Participativo Rural, métodos que son visuales, participativos y Evaluación de todos los talleres financiados por el Programa para mejorar la realización y efectividad.
12. Involucrar a los hombres en los talleres sobre igualdad de género, derechos humanos y violencia para poder cambiar las relaciones de género entre hombres y mujeres.

#### **Eje Violencia:**

13. Promover con el Gobierno que en los 7 departamentos queden institucionalizados en el protocolo de atención de los casos de violencia sexual.

14. Apoyar a todas las redes de derivación en los 7 departamentos.
15. Dejar capacidades instaladas de equidad de género y servicios de atención con pertinencia cultural destinados al personal del sector judicial, de la salud y educación en los 7 departamentos.
16. Apoyar al fortalecimiento de los centros de atención a las sobrevivientes de violencia y promover la vinculación con la gestión local.

**Eje Económico:**

17. Evaluar la viabilidad y sostenibilidad de los CSEMs.

**Monitoreo y Evaluación (MyE)**

18. Los informes deben basarse en resultados de acuerdo al modelo lógico (por productos y efectos), utilizando indicadores, línea de base, meta e informes sobre los resultados

Resultados Esperados	Indicadores , Línea de Base, Meta	Resultados logrados	Comentarios

logrados y resaltando los hallazgos con testimonios y citas.

19. El programa necesita operacionalizar las bases de datos de SEPREM, DEMI y el Programa Conjunto para recolectar y reportar datos sobre los indicadores del programa y así poder informar sobre la toma de decisiones y generar información a todos los niveles y medir los avances en la condición de la mujer.
20. Organizar reuniones de monitoreo y evaluación para revisar y analizar los datos a nivel nacional, departamental, municipal y comunitario.

**Gestión por Resultados:**

21. Capacitar a todos los actores involucrados sobre la Gestión por Resultados: Cómo planificar proyectos utilizando el marco lógico como guía; enlace de los POA a los resultados; utilización de los resultados para determinar las actividades del programa; gestión de los resultados vs. actividades; monitoreo y evaluación utilizando resultados, líneas de base y metas; indicadores cuantitativos vs. cualitativos; informes sobre los resultados a corto plazo y mediano plazo vs. actividades.

**Comunicaciones:**



22. Actualizar la página Web con estadísticas del programa por departamento, estadísticas de pobreza a partir de los diagnósticos, M/H en puestos de toma de decisiones a nivel nacional, departamental y local.
23. Continuar con la creación de enlaces con los funcionarios de comunicación de DEMI y SEPREM.

#### **UNIFEM/Programa Conjunto (Ver # 17)**

22. Urgentemente descentralizar la toma de decisiones de México a Guatemala para la gestión y administración de fondos.
23. Apoyar más los CSEM con visitas de campo conjuntas de MyE para hacer acompañamiento y solucionar los cuellos de botella en el nivel central de manera más eficiente.
24. Impulsar el trabajo en equipo trabajando más de cerca con las instituciones claves del programa conjunto.
25. Visibilizar más el papel de SEPREM y DEMI con los fondos administrados por UNIFEM.

#### **OPS:**

26. Proporcionar apoyo continuo al trabajo sobre nuevas masculinidades y compartir información con otros actores del programa.

#### **SEPREM y DEMI:**

24. Mejorar la comunicación entre el nivel nacional y departamental e incorporar las propuestas planteadas para los equipos departamentales.
25. Asegurar las mejores prácticas en lo que respecta a maternidad y beneficios de la maternidad para el personal de DEMI.

#### **MDG-F:**

26. Incidir con las sedes las agencias de Naciones Unidas para la armonización de los desembolsos y la agilización de los fondos.
27. Reducir el número de informes a informes semestrales y anuales; una matriz consolidada de los resultados esperados vs. conseguidos: Informe codificado con colores.
28. Llevar a cabo monitoreo más frecuente en Guatemala, dos veces al año.

## Comentarios Concluyentes

El programa, Fortaleciendo la institucionalidad de las mujeres en Guatemala, es la primera ventana de género financiada por el MDG-F en América Latina y el Caribe. Mientras que el programa es relativamente pequeño con \$7.2 millones, es un programa complejo con una multiplicidad de actores, 18 en total trabajando en 4 ejes: fortalecimiento institucional, participación política, violencia en contra de la mujer, y empoderamiento económico.

La evaluación examinó cuatro temas de evaluación: relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad utilizando un rango de métodos mixtos tanto cuantitativos como cualitativos. Las visitas se sostuvieron en tres departamentos: Sololá, Totonicapán, y Huehuetenango. Las entrevistas, grupos focales y dos talleres de más o menos 50 personas se sostuvieron en Huehuetenango y la Ciudad de Guatemala.

SEPREM y DEMI, las dos socias líderes en el Programa, han desarrollado una relación fuerte, constructiva y colaborativa desde el inicio del Programa. Esto es poco usual entre las agencias del gobierno. Pero, su compromiso conjunto a la igualdad de género y sobreponer la violencia y la discriminación en contra de las mujeres indígenas les dio una plataforma unificada para pelear por el cambio social.

Cuando se creó el fondo MDG-F, se esperaba que las iniciativas bajo el fondo alcanzaran los Objetivos del Milenio y otros objetivos de desarrollo a través de la financiación de programas innovadores con un potencial de replicación e impacto en la población. El programa, busca progresar en cuanto a los términos del ODM#3 en términos de promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y hubo logros notables, especialmente en cuanto se refiere al fortalecimiento institucional de SEPREM y DEMI y el eje de participación política. Pero el programa, liderizados por UNFPA y más firmemente incluido en el sistema de las NNUU que el en el gobierno, aún no pudo sobrevenir los intereses individuales de las agencias de las NNUU. El programa evolucionó en formas, contrarias a la Declaración de París. En el área de apropiación, una funcionaria del gobierno, comentó: “Somos socias, no somos dueñas, lo cual resume el grado de apropiación de gobierno. En vez de utilizar los sistemas locales para la ejecución del gobierno, el programa se encuentra alineado más a los procedimientos de las NNUU que a los del gobierno. En vez de armonizar los procedimientos, el programa se caracteriza por la diversidad de procedimientos utilizados por cada una de las agencias. En términos de los resultados y la rendición mutua de cuentas, el programa se hace notar por su gestión de actividades vs. resultados. Consecuentemente la Gestión por Resultados no es bien comprendida o utilizada por el Programa para manejar e informar sobre resultados.

Un obstáculo clave para ir hacia una orientación más basada en resultados fue la debilidad en la capacidad de GPR en esta área del gobierno, el personal de las NNUU y la falta de monitoreo y evaluación efectivos que registre resultados mediante la utilización de indicadores. Pese a que se contrato una persona para el monitoreo y evaluación, existe desconocimiento dentro del sistema de las NNUU para poner a los sistemas de información online de manera más organizada y centralizada. Más aun, sería útil que este sistema este incluido dentro del gobierno para asegurar la sostenibilidad de más largo plazo.

En cuanto se refiere al diseño del programa, el actual gobierno no participó en su diseño. El programa es ambicioso dado que está trabajando en 7 departamentos en áreas remotas que cubren 65 municipios. El diseño inicial no previó adecuadamente la necesidad de estrategias especiales para facilitar ONE UN o incluir conceptos de la Declaración de París. Sin estas estrategias, el programa cayó en los procedimientos y procesos de las NNUU creando una complejidad y una red de procedimientos diversos para la aprobación de fondos. De hecho, la gestión y el modelo administrativo del programa no son ni eficientes, efectivos o sostenibles.

Por lo general, la eficiencia del programa basada en su gasto de fondos hasta la fecha, solo, 31%, tiene retraso tomando en cuenta que estamos a mitad del programa. Se requiere de mayor esfuerzo para que las actividades del programa fluyan este año y el próximo.

En términos de la efectividad, el programa consiguió resultados importantes en el área de fortalecimiento institucional y participación política. SEPREM trabajó en la institucionalización de la Política Nacional para la promoción y Desarrollo de la Mujer y la Igualdad de Oportunidades en más de 8 ministerios del gobierno. Se requiere de más trabajo para profundizar este compromiso en varios ministerios del gobierno en términos de establecer metas para el logro de igualdad de género y llevar a cabo un presupuesto que sea sensible al género.

De hecho, el trabajo a nivel departamental ha sido lanzado en términos de la construcción de la presencia de la Oficina Municipal de la Mujer y las Comisiones Departamentales de la Mujer. Mientras que la participación de las mujeres en las COMUDES y COCODES está mejorando, la resistencia a nivel Alcaldes aún se siente. Se requiere de mayor concientización y presión a los oficiales del gobierno para acceder a espacios y votación para los temas de las mujeres y las prioridades. SEPREM y DEMI deben publicar más copias de su Política Nacional y la Agenda Articulada para poder distribuir las a nivel departamental ya que existen pocas copias disponibles a nivel local. Se deben crear raíces profundas de apoyo a la Política Nacional y a la Agenda Articulada antes de la próxima elección así el progreso logrado no puede ser dado la vuelta.

La sostenibilidad es un tema importante debido a la corta duración del programa. Afortunadamente, el movimiento de las mujeres en Guatemala es fuerte y el compromiso de los donantes a la igualdad de género probablemente continuará en el futuro. El hecho de que el gobierno no absorberá nuevos puestos creados por el Programa desilusiona dado en parte a la crisis económica mundial afectó al Estado de Guatemala, principalmente en la reducción de ingresos. SEPREM y DEMI requerirán de cabildeo para conseguir más fondos en sus instituciones o la reestructura interna así se puede por lo menos garantizar la presencia departamental en el futuro. La actual OMM está recibiendo apoyo de los Alcaldes en términos de espacio de trabajo y salario para una mujer representante. Las mujeres continuarán luchando para tener representación en caso de cambios en el gobierno. Las Comisiones Departamentales de la Mujer continuarán en el futuro. La mayor parte del trabajo es voluntario. La representación en COMUDES y CODEDES probablemente continuará siendo una lucha ya que estos foros son dominados por hombres.

Se requiere de más trabajo con los hombres para sensibilizarlos en cuanto a la igualdad de género, derechos humanos y la violencia en contra de las mujeres. Si las relaciones de género no cambian, es improbable que uno pueda tener avances sustantivos mediante la concientización y enfoques

basados en derechos únicamente sobre las mujeres. Debe haber un cambio en múltiples frentes y el involucramiento de los hombres en la igualdad de género es esencial, si es que no crucial para edificar un movimiento más comprensivo de las mujeres en búsqueda de mayor igualdad de género para las mujeres y hombres y niños y niñas.

## **Biography**

CONALFA. Cartilla de Lecto-escritura para Fase inicial en Español, Enfoque de Genero, Guatemala, 2009.

CONAPREVI. Plannovi 2004-2014. Plan nacional de prevención y erradicación de la violencia intrafamiliar y contra las mujeres, June 2006.

\_\_\_\_\_. Estudio a fondo sobre todas las formas de violencia contra la mujer, Informe de Secretaria General, Naciones Unidas, 2006.

\_\_\_\_\_. Modelo de Atención Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia, August 2008.

\_\_\_\_\_. Compendio de Instrumentos Internacionales y Nacionales sobre Discriminación y Violencia contra las Mujeres.

DEMI. Presentación de PowerPoint, Abril 2010.

\_\_\_\_\_. Derechos Específicos de las Mujeres Indígenas, Guatemala, 2009.

\_\_\_\_\_. Agenda Articulada de Mujeres Mayas, Garífunas y Xinkas de Guatemala, Guatemala, 2007.

\_\_\_\_\_. El Acceso de las mujeres Indígenas al sistema de justicia oficial de Guatemala, Guatemala, 2007.

\_\_\_\_\_. Guía básica de aplicación de la Ley contra el femicidio y otras formas de violencia contra la mujer, Marzo 2010.

DevTech Systems. Gender Assessment USAID/Guatemala, abril 2009.

INE. Curso a distancia. Formación en estadísticas con perspectiva de género, Manual; Expertas y Facilitadoras, 2009.

\_\_\_\_\_. Guía de Uso del Manual. Transversalización de Género y Pueblos Estadísticas del INE, Guatemala, 2009.

\_\_\_\_\_. Manual para Transversalización de Género y Pueblos Estadísticas del INE, Guatemala, 2009.

\_\_\_\_\_. Marco Conceptual para Enfocar Estadísticas de Pueblos Indígenas, Guatemala, 2009.

\_\_\_\_\_. Guía para la Transversalización de Género y Pueblos Estadísticas del INE, Guatemala, 2009.

PMA. Análisis de los medios de vida y vulnerabilidades de los hogares rurales e indígenas, desde una perspectiva de género, Informe 2009.

Programa Conjunto. Reporte anual de progreso, Programa Conjunto, Reporting Period: 01 de Enero-31 diciembre 2009.

\_\_\_\_\_. Plan de Trabajo, Segundo Año, 12 de Mayo 2009 a 11 de mayo 2010.

\_\_\_\_\_. Plan de Trabajo Anual 2008.

\_\_\_\_\_. Annual Joint Progress Report, January 1-December 31, 2008.

\_\_\_\_\_. Mini Reporte de Monitoreo, Mayo 2008.

\_\_\_\_\_. Visita de Monitoreo Año 1, PowerPoint.

\_\_\_\_\_. Informes Coloreados, Julio-Septiembre 2009.

\_\_\_\_\_. Documento del Programa Conjunto Fondo para las Metas del Milenio Ventana de Género, Guatemala, OPAS 1660.

Red Local de Derivación para Atención a las Víctimas, Directorio 2009.

SEPREM. Plan Estratégico 2008-2012, julio 2009, Guatemala.

\_\_\_\_\_. 2. Informe ipor y para las Mujeres!, Memoria de labores 2009, mayo 2010.

\_\_\_\_\_. Informe de avances en el proceso de implementación del manual para la institucionalización de la perspectiva de género y étnica para el ejercicio de los derechos de las mujeres en Guatemala en los entes priorizados, abril 2010.

\_\_\_\_\_. Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de la Mujeres- PNPDIM- y Plan de Equidad de Oportunidades-PEO-2008-2023.

\_\_\_\_\_. Manual. Institucionalización de la perspectiva de género y étnia, julio 2008.

\_\_\_\_\_. Base Legal, 2007.

Unión Europea; Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia (SCEP). Manual de funciones de la oficina municipal de la Mujer, Guatemala, 2008.

## Anexo 1: Guía de entrevista

### Preguntas de Antecedentes:

1. ¿Cuales son algunas de las lecciones aprendidas de la evaluación de la política que fueron presentadas a finales del 2007?
2. ¿Cuáles son los logros más importantes con relación al Programa de Conjunto?
3. ¿Cuáles han sido los principales desafíos hasta ahora?

### Nivel de Diseño:

- **Pertinencia: Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con las necesidades e intereses de las personas, las necesidades del país, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las políticas de los asociados y donantes.**

1. ¿Es clara en el programa conjunto la identificación de los problemas, las desigualdades y brechas basadas en género y sus respectivas causas? (La evaluación del 2007 concluyó que los obstáculos principales para la institucionalización e implementación de la Política Nacional para la Promoción y Desarrollo de Mujeres Guatemaltecas y su Plan de Igualdad de Oportunidades, fue la falta de participación de algunos organismos del gobierno en el proceso de diseño, alta rotación de personal, seguimiento débil y sistemas de evaluación y una falta de voluntad política para asignar prioridad a la política. El resultado 2 se enfoca en la implementación de la Política a través de tres pilares estratégicos: 1) violencia en contra de la mujer, 2) igualdad económica y la igualdad de participación socio-política).

2. ¿Toma en cuenta el Programa Conjunto las particularidades e intereses específicos de mujeres y hombres (particularmente mujeres indígenas y rurales) en las áreas de intervención?

¿En qué medida está adaptada la estrategia de intervención al contexto político y socio cultural de las zonas de intervención donde está siendo implementada?

3. ¿Son los indicadores de seguimiento relevantes y de la calidad necesaria para la medición de los productos y resultados del programa conjunto?

### **Apropiación en el diseño: Ejercicio efectivo de liderazgo de los/as agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

4. ¿En qué medida responden los objetivos y estrategias de intervención del Programa Conjunto a los Planes y Programas Nacionales y regionales (planes para la igualdad de género o marcos equivalentes) e internacionales (CEDAW o marco equivalentes), a las necesidades identificadas y al contexto operativo de la política nacional?

5. ¿En qué grado las autoridades nacionales, locales y los/as agentes sociales del país se han involucrado a la hora de diseñar la intervención de desarrollo?

#### **Nivel de Proceso**

**- Eficiencia: Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido en resultados**

6. ¿En qué medida el modelo de gestión del programa conjunto, es decir, de instrumentos, recursos económicos, humanos, y técnicos, estructura organizativa, flujos de información, toma de decisiones en la gestión, contribuyen a generar los productos y resultados previstos?
7. \*¿Cuál es la ejecución financiera del programa?
8. ¿En qué medida se están coordinando las agencias participantes entre ellas y con el gobierno y la sociedad civil? ¿Existe una metodología de trabajo y de comunicación interna que apoye la implementación conjunta?
9. ¿Existen mecanismos de coordinación eficientes para evitar sobrecarga en las contrapartes y la población participante?
10. ¿Los ritmos en la implementación de los productos del programa están asegurando la integralidad de los resultados del programa conjunto?
11. ¿Se comparten metodologías de trabajo, instrumentos financieros, etc., entre agencias, y entre Programas Conjuntos?

**- Apropiación en el proceso: Ejercicio efectivo de liderazgo de los agentes sociales del país sobre las intervenciones de desarrollo**

12. ¿En qué medida la población objetivo y los participantes se han apropiado del programa asumiendo un papel activo?
13. ¿En qué medida se han movilizado recursos y/o contrapartes nacionales públicos/privados para contribuir al objetivo del programa y generar resultados e impactos?

#### **Nivel de Resultados**

**- Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.**

14. ¿Está el programa avanzando en la contribución para la consecución de los resultados establecidos?



15. ¿En qué medida y de qué formas está el programa conjunto contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel local y en el país?
16. ¿En qué medida y de qué formas está el programa conjunto contribuyendo a los objetivos establecidos por la ventana temática de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres? (Ver también informe anual de abril 2009. En el Informe de Monitoreo de mayo 2008, la mayoría de los resultados estaban siendo conseguidos entre un 20-30%. ¿Hubo cambios?).
17. ¿Se está cumpliendo con el calendario de productos establecidos? ¿Qué factores están contribuyendo al progreso o retraso en la consecución de los productos y resultados?
18. ¿Son los productos generados de la calidad que se necesita?
19. ¿Cuenta el programa con mecanismos de seguimiento (para verificar la calidad de los productos, oportunidad en la entrega, etc.) para medir el progreso en la consecución de los resultados previstos?
20. ¿En qué medida ha aportado el programa medidas innovadoras en la solución de los problemas identificados?
21. ¿Qué buenas prácticas o experiencias exitosas o ejemplos transferibles se han identificado?
22. ¿En qué medida ha contribuido el programa conjunto a incluir el tema de la desigualdad / violencia de género contra las mujeres en la agenda pública? ¿En qué medida ha contribuido a construir y/o fortalecer la comunicación y la colaboración entre los grupos de mujeres, las organizaciones de la sociedad civil y lo/as tomadores de decisión?

<p><b>Sostenibilidad: Probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención en el largo plazo.</b></p>
--

23. ¿Se están produciendo las premisas necesarias para la sostenibilidad de los efectos del programa conjunto?

A nivel local y nacional:

24. ¿Está el programa apoyado por las instituciones nacionales y/o locales?
25. ¿Demuestran estas instituciones capacidad técnica y compromiso de liderazgo para continuar trabajando con el programa o para repetirlo?
26. ¿Se han creado y/o fortalecido capacidades operativas de los socios nacionales?
27. ¿Tienen los socios la capacidad financiera suficiente para mantener los beneficios generados por el programa?
28. ¿El periodo de duración del programa conjunto es suficientemente adecuado para garantizar un ciclo que proyecte la sostenibilidad de las intervenciones?
29. ¿De qué formas se puede mejorar la gobernanza del programa conjunto con el fin de que tenga más probabilidades de alcanzar una sostenibilidad en el futuro?

### **Nivel País**

30. ¿Qué lecciones aprendidas o buenas prácticas transferibles a otros programas o países se han observado durante el análisis de evaluación?

31. ¿En qué medida y de qué forma está el programa conjunto contribuyendo a progresar en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el país? (Ver Informe de abril sobre la Metas del Milenio)

32. ¿En qué medida y de qué formas están contribuyendo los programas conjuntos a avanzar en la contribución a la reforma de las Naciones Unidas?
33. ¿Cómo se desarrollan los principios de la eficacia de la ayuda (apropiación, alineamiento, gestión para resultados de desarrollo y mutua responsabilidad en los programas conjuntos)?
34. ¿En qué medida está contribuyendo el programa conjunto a la incidencia en el marco de políticas públicas del país?

## **Anexo 2: Agenda y Entrevistas**

Domingo, 25 abril 2010

- Reunión con Mariel Aguilar, Coordinadora del Programa Conjunto; Argelia Chilin, Coordinadora de Operaciones; Daniela Galindez, Monitoreo y Evaluación; Ana Luisa Silva, Asst. Representante.

Lunes, 26 abril 2010

- Reunión con Mariel Aguilar, Coordinadora del Programa Conjunto; Argelia Chilin, Coordinadora de Operaciones; Daniela Galindez, Monitoreo y Evaluación; Ana Luisa Silva, Asst. Representante, UNFPA; Tanhia Leonardo, Comunicación
- Reunión con Mauricio Valdez, Coordinador Residente; Natalia García, ODMs
- Reunión con Ana Luisa Rivas y Yolanda Avila, UNFPA
- Reunión con Chisa Mikami, Directora de País Adjunta
- Reunión con Cristina Moreno de Alborán, PNUD
- Reunión con Rita Cassisi y Ana Grace Cabrera, UNIFEM
- Reunión con Azucena Eiyadeh, FAO
- Reunión con Erika Diaz de Martinez, OPS
- Reunión con Priscilla, Molina, PMA

Martes, 27 abril 2010

- Reunión con SEPREM: Linslet Tillit, Directora de Promoción con participación; Magda Alejandra Menegazzo Amado; Lisette Zamora de Arroya, Directora de Cooperación; Ana Lorena Robles Rodas, Directora de comunicación social, SEPREM
- Reunión con Jorge Ruano Estrada, Gobernando con la Gente
- Reunión con DEMI: Cleotilde Cú, Secretaría de DEMI; Reunión con el equipo de DEMI

Miércoles, 28 abril 2010

- Reunión con Fabiola Ortiz Martinez, CONAPREVI
- Reunión con Mirza Arreaga, Presidente, Comisión de la Mujer del Congreso
- Reunión con Brenda , Ministerio MIPYMES
- Reunión con Jaime Mejia, INE
- Reunión con la Cooperación Espanola; Angel Pacheco, A. Belen Revelles, Gretel Guerra.

Jueves, 29 abril 2010: Sololá

- Reunión con Josefina Chavajay, UNV; Ma. Del Carmen Quiché, SEPREM; Delmi Garcia, DEMI; Ingrid Villaseñor, CSEM.
- Reunión con el Fiscal Julio César Garcia
- Reunión con Reina Naty Leal de Benito, Oficina Atención a las víctimas.
- Reunión con el personal de Mankatitlan: Delven Ralón; Lorena Martinez, ADEL; Ingrid Villaseñor, CSEM.

- Visita a proyectos implementados por el Centro de Servicios para los Emprendimientos de Mujeres de CSEM con Ingrid Villaseñor.
- Reunión con Nadine Guzmán, Ex Representante Residente, UNFPA

Viernes, 30 abril 2010: Sololá

- Reunión con la Comisión Departamental de la Mujer: 10 representantes
- Reunión con la Gobernadora Elena Yojcom
- Reunión con la Red de Emprendedoras, Municipio San Marcos y San Pablo; Reunión con el alcalde de San Pablo

Lunes, 3 de mayo 2010: Totonicapán

- Reunión con el equipo local: Estela Soch, PC; Angela Cotoc, SEPREM; Nicolasa Puac, DEMI
- Reunión con Mynor Gómez, MINECO; David Baten, MAGA; Mardoqueo Son, Salud; Zoila de la Rosa, Justicia.
- Reunión con Juvencio Chom; Jesus Chamorro; Maria Xurve, CODESAN
- Entrevista con usuarias de DEMI
- Reunión con la Comisión Departamental de la Mujer

Martes, 4 de Mayo 2010: Totonicapán

- Taller con Organización de Mujeres-Proyecto Centro de Formación; 25 mujeres
- Reunión con ODIMCARS y Proyecto Productivo: Andrea Morales

Miércoles, 5 de mayo 2010: Huehuetenango

- Reunión con el equipo local: UNV: Elsa Hernandez; Sandra Sales, SEPREM; Apolonia Pascual, DEMI.
- Reunión con las usuarias de la DEMI: Francisca Perez; Juana Garcia Gomez.
- Reunión con la Asamblea de las Organizaciones de Mujeres del Pueblo Lingüístico Mam, Municipal de Colotenango
- Reunión con el alcalde, Municipal de Colotenango
- Grupo focal: Comisión de Acompañamiento de la Comisión Departamental de la Mujer.

Jueves, 6 de Mayo 2010

- Taller con 25 mujeres y un hombre en Santa Eulalia: OMM's y Comisiones Municipales de la Mujer
- Reunión con el CSEM: Isabel Francisco Esteban.

Viernes, 7 de mayo 2010

- Taller con 25 mujeres de SEPREM, DEMI, Enlaces del PC, ONGs en Violencia, UNIFEM, UNDP, UNFPA, FAO.

Lunes, 10, 2010

- Reunión con la Secretaria Sonio Escobedo de SEPREM
- Reunión con Daniel Galindez, Monitoreo e Evaluación

- Reunión con Yolanda Avila, UNFPA
- Reunión con Rita Cassisi, UNIFEM

Martes, 11 de mayo, 2010

- Reunión con Mariel Aguilar, Coordinadora del Programa Conjunto; Argelia Chilin, Coordinadora de Operaciones; Daniela Galindez, Monitoreo y Evaluación; Tania

Miércoles, 12 de mayo 2010

- Socialización de datos.

### **Anexo 3: Cuestionario:**

Agradeceríamos que con sus respuestas a las preguntas de este cuestionario, nos diera su amable opinión y evaluación del Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala

Sexo: \_\_\_\_H o \_\_\_\_M.

Institución/Organización:\_\_\_\_\_ Puesto:\_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo hace que participa en el Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala? \_\_\_\_\_

Por favor, responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que más le gusta del Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala?

2. ¿Existe algo que le guste menos del programa?

3. ¿Le parecen efectivos los mecanismos para pilotear el Programa (Comité de Gestión del Programa, la Fuerza Especial de Administración Inter-Agencias, Fuerza Especial de Operaciones, Coordinación Inter-Agencias e Interinstitucional, Coordinación de las instituciones gubernamentales, Grupo del Comité de Monitoreo y evaluación, etc.) ?

Muy bien    Satisfactorio    Regular    Malo

Por favor explique:

4. ¿Existe un fuerte compromiso para generar resultados con el proyecto?

En gran medida    En cierta medida    Muy poco    En ninguna medida

5. ¿Cuáles han sido los resultados más importantes del proyecto?

Por favor explique:

6. ¿Ha recibido usted algún entrenamiento (capacitación) que tenga el apoyo de, o sea ofrecido por, el programa? \_\_\_\_\_sí o \_\_\_\_\_no.

De ser éste el caso, ¿Se siente usted satisfecho(a) con el entrenamiento/capacitación?

Alto nivel de satisfacción    Nivel medio de satisfacción

Bajo nivel de satisfacción    No satisfecho(a)

7. Enumere los talleres o entrenamiento/capacitación que ha recibido:

8. ¿Se siente usted satisfecho(a) con la forma como se está desarrollando el programa?

En gran medida     En cierta medida     Muy poco     En ninguna medida

Por favor explique:

9. ¿Tiene usted alguna sugerencia o recomendaciones que puedan ayudar a mejorar la aplicación, la efectividad y la sostenibilidad del proyecto en el futuro?



#### **Anexo 4: Agenda para el Taller Café Mundo y Ejercicios**

Objetivos del Taller:

- ❖ Recibir retroalimentación sobre el progreso del Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad des las Mujeres en Guatemala
- ❖ Compartir experiencias e identificar posibles direcciones futuras del Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad des las Mujeres en Guatemala

Participantes:

- ❖ Participando de agencias de las NNUU y Departamentos clave del gobiernos, Socios, Personal del Programa, Beneficiarios e Intermediarios con conocimientos sobre el Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad des las Mujeres en Guatemala

8:30	Registro para el Taller
9:00	Apertura del Taller y Bienvenida
9:15	Introducciones
9:30-10:00	Resultados Clave del Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad des las Mujeres en Guatemala
10:00-10:30	Plenaria
10:30-10:45	Refrigerio
10:45-11:45	Trabajo de Grupo sobre las Fortalezas y Debilidades, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones; Mejores Practicas y Sostenibilidad.
11:45-12:15	Plenaria
12:15-12:30	Evaluación & Comentarios de Cierre

## Resultados del Taller Ciudad Guatemala, 5 de mayo 2010

### 1. Grandes Resultados del programa

Eje Empoderamiento Económico	Eje Fortalecimiento Institucional	Eje Participación Política	Eje Abordaje de la violencia, discriminación y racismo
Se han identificado iniciativas económicas de las mujeres a nivel local; las cuales están fortalecidas 34 grupos o 980 mujeres.	Mayor cobertura de DEMI-SEPREM a nivel nacional y deptal.	Capacidad instalada en Comisión del Congreso para elaborar presupuestos participativo	Programa ha propiciado la armonización de normativa (agenda legislativa, protocolo BS, planes y acciones específicas
Se cuenta con la voluntad política de las instituciones del gobierno (SEPREM y DEMI) para visibilizar el aporte de las mujeres en la economía.	Mayor acercamiento entre DMI y SEPREM	Articulación DEMI-SEPREM para posicionarse en los espacios de participación	El PC ha facilitado la interlocución entre instituciones estatales y entre organizaciones de la SC responsables de responder a la violencia contra la mujer y derechos humanos lo que abre ventanas de oportunidad para el acceso a justicia/
Se ha logrado el fortalecimiento de las OMM incorporando el eje económico a sus acciones.	Negociación y coordinación inter-institucional entre SEPREM et DEMI y lo demás instituciones como en 1) Educación-Seprem con la estrategia integral de la sexualidad; el trabajo con la Comisión nacional de acceso a anticonceptivos y la institucionalización de la perspectiva de genero y ethnia.		
Estudios económicos para la incidencia	Fortalecimiento de SEPREM-DEMI ha permitido mas cobertura (mujeres tienen acceso a servicios de atención)	Mayor visibilización de la participación política de las mujeres generando interés en las municipalidades con los COCODE, COMUDE, CODEDE.	Establecimiento de mesa técnica para abordaje de la violencia, participan instancias del Ejecutivo
CSEM para coordinación MINECO-SEPREM	Tener más cobertura posiciona a las dos instituciones	Fortalecimiento de OMM's	DX de la situación de las mujeres PNC

	<b>Política y Agenda articulada socializada con sectores interinstitucionales</b>	<b>Estudios Línea Base, utilización como herramienta de negociación</b>	<b>Visibilización del posicionamiento de las mujeres</b>
	<b>Estrategia de articulación con actores institucionales de salud, INE, otros</b>	<b>Establecimiento de mesa técnica que permite la armonización de la agenda legislativa y los compromisos ejecutivos.</b>	<b>Campaña Secretario General</b>
	<b>Mayor cobertura en la atención de casos de mujeres indígenas</b>		<b>Fortalecimiento de SEPREM y DEMI ha permitido mayor capacidad de respuesta y cobertura territorial dando como resultado el acceso de las mujeres indígenas a servicios de atención integral (63%mas)</b>
	<b>Hay un mejor posicionamiento de la política y Plan Igualdad de oportunidades de la Agenda articulada de las mujeres indígenas.</b>		<b>Agenda legislativa de la Comisión se discuten temas de la violencia.</b>
<b>08</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>08</b>

**Taller Café Mundo**

**Tabla 1: Fortalezas y Debilidades del Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala**

**Tabla 1: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala?**

**¿Qué estrategias prácticas recomiendan para convertir las debilidades en fortalezas?**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Institucionalización de las políticas a favor de las mujeres (8 puntos rojos, 2 puntos verde)</li> <li>-El PC se basa en compromisos de estado ODM (1 punto verde)</li> <li>-Involucramiento de socias en fase de formulación</li> <li>La institucionalidad es socia, no beneficiaria (2 puntos verde)</li> <li>-Capacidades técnicas instaladas en los equipos de socias y agencias (un punto verde)</li> <li>-Integralidad entre los ejes;</li> <li>-Comunicación y coordinación entre DEMI y SEPREM (1 punto verde)</li> <li>-Capacidad del recurso humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se incluye en los ejes</li> <li>Sostenibilidad del Programa en algunos aspectos (plazas)</li> <li>-No se incluye otros componentes como salud.</li> <li>-Los ejes se convirtieron en agencias; propiedad de algunas.</li> <li>-Diferentes procesos administrativos en las agencias;</li> <li>-Centralización de la información;</li> <li>-Falta acompañamiento a equipos locales (3 puntos verdes)</li> <li>-Falta estrategia para implementar PNDIM</li> <li>-Los ejes no respetan la implementación y la integralidad de sus acciones</li> <li>-El Eje económico no ha sido extensivo hacia más mujeres</li> <li>-Desconocimiento de la estrategia local del eje violencia en algunos departamentos.</li> <li>-El PC no ha invertido en la difusión e incidencia les PLANOVI.</li> </ul>
<p>Estrategias prácticas para convertir Debilidades en Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Trasladar responsabilidad de los ejes y sus resultados a socias DEMI y SEPREM; (7 puntos)</li> <li>-Armonizar procesos administrativos del SNU;</li> <li>-Mejorar gestión del conocimiento (dar a conocer resultados de estudios)</li> <li>Incidencia de CONAPREVI a través de asesoría y coordinación en la incorporación de PLANOVI en las instancias responsables</li> <li>-Aplicar lecciones aprendidas en futuros convenios a suscribirse.</li> <li>-Focalizar acciones para reproducir resultados positivos.</li> <li>-Fortalecer la incidencia de la CONAPREVI a través de la asesoría y coordinación en la incorporación del PLANOVI en las instancias responsables (1 punto rojo, 3 puntos verde)</li> </ul>	

**Tabla 2: Recomendaciones y Lecciones Aprendidas**

**Tabla 2: ¿Cuáles son las lecciones clave aprendidas en el Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala?**

**¿Qué recomendaciones puede hacer para el futuro?**

Lecciones aprendidas en el Programa: Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala	Recomendaciones para el Futuro
<p><b>-Considerar procesos de inducción a personal contratado;</b></p> <p><b>-Falta de articulación/comunicación entre socias y sociedad civil en el terreno=se desconocen mutuamente.</b></p> <p><b>-Se logran mejores resultados cuando la institucionalidad está unida y coordinada en las negociaciones.</b></p>	<p><b>-Que exista una discusión sobre el marco político y estratégico del PC en distintos niveles: Comité de gestión, a nivel técnico. (5 puntos rojos, 2 puntos verde).</b></p> <p><b>-Dar seguimiento al sistema de M&amp;E y atender las recomendaciones (PAT y POAs) (2 puntos rojos).</b></p> <p><b>-Considerar el contexto en estrategias de salida y construcción escenarios;</b></p> <p><b>-Mejorar los canales de comunicación entre el PC y las socias.</b></p> <p><b>-Que todas las decisiones sean sometidas a los mecanismos respectivos (eso es muy importante porque se dan arbitrariedades).</b></p> <p><b>-Promover acciones para facilitar la visibilidad del PC.</b></p> <p><b>-Mantener y dar la continuidad de las alianzas estratégicas.</b></p>

**Tabla 3: Identificación de Buenas Prácticas o Experiencias Exitosas o Ejemplos Replicables; Contribución a las Sostenibilidad**

**Tabla 3:** 1) Identificar las Buenas Prácticas, Experiencias Exitosas o Ejemplos Replicables del Programa 2) ¿Cuáles son algunas estrategias de salida del Programa y acciones a tomar para garantizar la sostenibilidad?

<p><b>Identificar las buenas prácticas, experiencias exitosas o ejemplos replicables del Programa.</b></p>	<p><b>¿Cuáles son algunas estrategias de salida del Programa y acciones a tomar para garantizar la sostenibilidad del programa conjunto?</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener coordinación conjunta DEMI-SEPREM y relación con otras instituciones (2 puntos verde)</li> <li>-Seguimiento a espacios de coordinación Inter-institucional a nivel nacional y local (OMM)</li> <li>-Herramientas creadas para facilitar coordinación y monitoreo</li> <li>-Posicionamiento político de DEMI y SEPREM</li> <li>-Mecanismos de coordinación a nivel central y regional-estructura del programa (1 punto rojo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacer incidencia en Finanzas en materia de presupuesto</li> <li>-Alianzas estratégicas relacionamiento inter-institucional.</li> <li>-Darle seguimiento a problemática de las mujeres desde 4 ejes y hacerla visible</li> <li>-Posicionamiento político DEMI Y SEPREM (1 punto rojo, 3 puntos verde);</li> <li>-Incorporar las actividades en presupuesto nacional y municipal(1 punto rojo, 3 puntos verde)</li> <li>-Identificar a nivel departamental estrategias de sostenibilidad. (1 punto verde);</li> <li>-Fortalecer la capacidad de las organizaciones de mujeres para mantener procesos de auditoria social e incidencia (2 puntos rojos, 4 puntos verde);</li> <li>-Identificación de prioridades institucionales;</li> <li>-Hacer incidencia en finanzas para el incremento del presupuesto (1 punto rojo, 7 puntos verde);</li> <li>-Apoyan reformas legislativas que apoyen a la sostenibilidad (i.e. Reforma del Código Municipal (2 puntos verde).</li> </ul>