

EVALUACIÓN FINAL
PROGRAMA CONJUNTO DE LA VENTANA DE GÉNERO
FONDO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL
MILENIO
“FORTALECIENDO LA INSTITUCIONALIDAD DE LAS MUJERES EN
GUATEMALA”

INFORME FINAL
AGOSTO 2011

Naiara Tres- Castro Arnedo



INDICE

- 1. RESUMEN EJECUTIVO**
- 2. INTRODUCCIÓN**
 - 2.1 ANTECEDENTES**
 - 2.2 OBJETIVO Y ENFOQUE METODOLÓGICO**
 - 2.3 FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN**
 - 2.4 METODOLOGIAS UTILIZADAS EN LA EVALUACIÓN**
 - 2.5 OBSTÁCULOS Y LIMITACIONES RESPECTO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA**
- 3. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO QUE SE LLEVARON A CABO**
 - 3.1 DESCRIPCION DETALLADA DE LA INTERVENCION PARA EL DESARROLLO REALIZADA**
 - 3.2 DESCRIPCION Y JUICIO SOBRE LOS PRODUCTOS ENTREGADOS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS**
 - 3.3 FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA EN COMPARACIÓN CON LA TEORÍA DEL CAMBIO ELABORADA PARA EL PROGRAMA**
- 4. NIVELES DE ANÁLISIS; CRITERIOS Y PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN**
- 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**
- 6. ANEXOS**
 - 6.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN**
 - 6.2 RELACIÓN DE PRINCIPALES PRODUCTOS POR EJE DE INTERVENCIÓN**
 - 6.3 RESUMEN DE CONTENIDOS EN TORNO A LA COORDINACIÓN DEL PROGRAMA**
 - 6.4 METODOLOGIA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA**
 - 6.5 TABLA DE NORMATIVA NACIONAL**
 - 6.6 BIBLIOGRAFÍA**

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ADEL Agencias de Desarrollo Económico Local
AECID Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ALMG Academia de Lenguas Mayas de Guatemala
ASDI Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
CAP Centros de Atención Permanente
CBA Canasta básica de alimentos
CBV Canasta básica vital
CEDAW Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación
CENADOJ Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial
CICIG Comisión Internacional contra la Impunidad en Guatemala
CIDH Comisión Interamericana de Derechos Humanos
CNA Comité Nacional de Actualización (se refiere a la Promoción y Desarrollo
CNAP Consejo Nacional para el cumplimiento de los Acuerdos de Paz
COCODES Consejos Comunitarios de Desarrollo
CODEDES Consejo Departamental de Desarrollo
CODISRA Comisión Presidencial contra la Discriminación y el Racismo contra los Pueblos
COEDUCA Comité Educativo de Autogestión Educativa
COMUDES Consejo Municipal de Desarrollo
CONALFA Comité Nacional de Alfabetización
CONAPREVI Coordinadora Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y contra las mujeres
CONCYT Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
COPREDEH Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en Materia de
CSEM Centro de Servicio para los Emprendimientos de las Mujeres
CSJ Corte Suprema de Justicia
DEMI Defensoría de las Mujeres Indígenas
DIGEBI Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural
DPI Documento personal de identificación
ENCOVI Encuesta nacional de condiciones de vida
ENS Encuesta nacional sociodemográfica
ENSMI Encuesta nacional de salud materno infantil
EVN Esperanza de vida al nacer
FAO Food and Agriculture Organization
FMI Fondo Monetario Internacional
FNM Foro Nacional de la Mujer
FODIGUA Fondo de Desarrollo Indígena Guatemalteco
FONAPAZ Fondo Nacional para la Paz
FONTIERRA Fondo de Tierra
GIGAM Grupo Interagencial de Género y Avance de la Mujer
ICMSJ Instancia Coordinadora de la Modernización del Sector Justicia
IDG Índice de desarrollo relativo al género
IDH Índice de desarrollo humano
INDH Informe nacional de desarrollo humano
INE Instituto Nacional de Estadística
IPG Índice de potenciación de género

MIFAPRO Programa «Mi familia progresa»
MINECO Ministerio de Economía
MINEDUC Ministerio de Educación
MINFIN Ministerio de Finanzas Públicas
MINGOB Ministerio de Gobernación
MP Ministerio Público
MSPAS Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
MTPS Ministerio de Trabajo y Previsión Social
NU Naciones Unidas
OACDH Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos
OACNUDH Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Guatemala
OJ Organismo Judicial
OMM Oficina Municipal de la Mujer
OMS Organización Mundial de la Salud
ONG Organismo no gubernamental
OPS Organización Panamericana de la Salud
PC Programa conjunto
PEO Plan Equidad de Oportunidades
PLANOVI Plan Nacional de Prevención de la Violencia contra las Mujeres
PMA Programa Mundial de Alimentos
PNC Policía Nacional Civil
PNPDIM Política nacional de promoción y desarrollo integral de las mujeres 2008-2023
PNPDMG Política nacional de promoción y desarrollo de las mujeres guatemaltecas
PNUD Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SCDUR Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural
SEGEPLAN Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SEPREM Secretaria Presidencial de la Mujer
UE Unión Europea
UNFPA United Nations Population Fund
ONU MUJERES, Gender Equality and the Empowerment of Women
VNU Voluntariado Naciones Unidas

1. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento constituye la evaluación externa final correspondiente al Programa Conjunto “Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala” siendo financiado por el Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio F-ODM y contando con un presupuesto total de \$7,2 millones para tres años de intervención 2008-2011. Este programa está inserto dentro de la Ventana de Género contribuyendo a la consecución del objetivo 3 de los ODM. Constituyó el primer programa conjunto realizado a nivel nacional donde 7 agencias del Sistema de Naciones Unidas participaron, teniendo como socias nacionales a las dos instituciones gubernamentales encargadas de promocionar políticas a favor de las mujeres, la Secretaría Presidencial de la Mujer y la Defensoría de la Mujer Indígena, pero en donde además participaron otras 9 instituciones estatales nacionales.

La situación socio-política de las mujeres en Guatemala está inserta en un escenario marcado por las desigualdades sociales que afectan a las mujeres en todos los aspectos de la vida, pero de forma especial en lo que se refiere a:

- Escasa capacidad económica y empoderamiento a nivel productivo
- Altos índices de violencia, discriminación y racismo contra las mujeres
- La existencia de una fuerte barrera en los espacios nacionales y locales para la participación en la toma de decisiones.

La razón de ser del programa, se inserta en este contexto para promover la igualdad de género y el avance de las mujeres y sus circunstancias específicas, mediante el fortalecimiento de las políticas de la mujer que las socias nacionales han venido impulsando desde su creación. Por ello, el programa al identificar las debilidades de esas políticas, se propuso fortalecer a las instituciones y la implementación de la política, priorizando ejes de actuación que coinciden con los descritos en el párrafo anterior. El programa se ha caracterizado por una multiplicidad de actores cuya consecuencia ha sido una complejización del propio programa a todos los niveles. La segunda característica ha sido la importancia de distinguir dos niveles de intervención del programa; una dimensión Geográfica, ya que la intervención se desarrolló a nivel nacional y en siete departamentos; Chiquimula, Alta Verapaz, Totonicapán, Huehuetenango, San Marcos, EL Quiché y Sololá. Y una dimensión institucional, relativa a las instituciones socias de la implementación del Programa Conjunto (DEMI y SEPREM), así como otras instituciones gubernamentales, sociedad Civil, Agencias participantes de Naciones Unidas y el propio personal de coordinación del Programa Conjunto.

La evaluación tuvo como objetivo específico el análisis de los resultados alcanzados en relación con los previstos en el momento de la formulación y durante el desarrollo y cierre, y se ejecutó en 3 fases: 1) una etapa preparatoria que ha incluido un estudio documental 2) el trabajo de campo en Ciudad de Guatemala, Totonicapán y Chiquimula y 3) la fase de síntesis y de redacción del informe preliminar y final. Asimismo el enfoque de evaluación se rigió por principios metodológicos, como son, la aplicación de un enfoque participativo (implicando a los actores institucionales en todas las fases del proceso y la atención a la participación de los grupos de beneficiarios); la búsqueda de calidad y de fiabilidad de los resultados y la aplicación del principio de triangulación de información. Los criterios utilizados en la evaluación fueron determinados por las propias necesidades del programa, atendiendo al diseño (alineamiento, gestión por resultados, apropiación y pertinencia), al proceso (cumplimiento, coherencia, innovación, transferibilidad, cobertura y responsabilidad) y a los resultados (viabilidad, eficacia, participación, sostenibilidad, impacto y eficiencia). La evaluación ha identificado logros importantes:

1. En el fortalecimiento institucional:

- A nivel nacional el programa ha aumentado capacidades técnicas, gerenciales y políticas del personal técnico y administrativo de al menos 15 instituciones estatales, repercutiendo de manera visible en el posicionamiento de las instituciones dentro de la política nacional. Esto permitió establecer espacios de negociación y diálogo con entes de gobierno, que gracias al cabildeo político desarrollado, desembocaron en convenios o acuerdos interinstitucionales. Esto supuso que un gran número de funcionarios/as asumieran de forma pública la responsabilidad en la implementación de la política para el avance de las mujeres, abriendo la posibilidad futura a medio y largo plazo de canalizar más recursos para la política a nivel transversal.
- Otro de los logros importantes ha sido el impulso a la DEMI y a las demandas de las mujeres indígenas, contribuyendo a generar un espacio de análisis sobre la pertinencia de responder a la diversidad étnica y cultural de las mujeres en Guatemala, con sus necesidades y derechos específicos. Esto demuestra que la incidencia política es fuerte, y que la inversión social en políticas de mujeres es beneficiosa y rentable para el país, generando además alianzas fuertes de compromiso por parte del resto de cooperaciones y de la propia opinión internacional.
- La incidencia política a nivel legislativo también ha sido importante, mediante el impulso y fortalecimiento de la Comisión de la Mujer del Congreso, que junto con la socias ha conseguido importantes avances en legislación y normativa para el avance e inclusión de la perspectiva de género y de las políticas y acciones realizadas a favor de las mujeres.

2. En la lucha contra la Violencia, la Discriminación y el Racismo

- EL programa ha permitido el alineamiento para la erradicación de la violencia siendo un logro evidente por parte de las instituciones. La mayor contribución del programa en este eje ha sido una coordinación interagencial que ha permitido abordar la cuestión de manera integral. Esto es; por un lado el apoyo a DEMI a nivel central y departamental para proveer servicios directos a las mujeres víctimas no sólo de violencia, sino también de discriminación y racismo (género/etnia/pobreza).
- Cabildeo político, desde la Comisión de la Mujer del Congreso y desde las distintas mesas interinstitucionales, que el programa ha apoyado directamente con recursos financieros y de asesoramiento técnico, permitiendo obtener legislación de impacto a nivel regional, estableciendo mecanismos coordinados con otras instituciones para el seguimiento y monitoreo de los resultados de las nuevas leyes (justicia, sociedad civil, instituciones de mujeres, juzgados especializados en violencia contra la mujer y femicidio).
- En los departamentos priorizados se ha fortalecido las capacidades de la DEMI para un apoyo directo a las mujeres víctimas o sobrevivientes de violencia.

3. En el empoderamiento económico

- Se ha impulsado un espacio de trabajo con SEGEPLAN¹ para incorporar la georeferenciación de los emprendimientos de las mujeres al Sistema de Información Territorial- SIT, a través de un muestreo para impulsar el proceso de integración de datos que testimonian la existencia y la dimensión de las mujeres emprendedoras en sus territorios
- En los departamentos se realizaron estudios sobre el aporte de las mujeres a la economía local y como están insertas en las cadenas de valor territoriales, sirviendo de apoyo para 135 emprendimientos productivos.
- Se han fortalecido y/o instalado Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres en los siete departamentos de intervención.

¹ SEGEPLAN. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República. Incide en todas los entes de gobierno e instituciones.

- El programa ha proporcionado una asistencia técnica y acompañamiento a través del Los Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres CSEM a las OMM ya para la incorporación del enfoque económico a sus acciones. Se ha hecho también un importante trabajo con las organizaciones de mujeres con iniciativas económicas.
4. En la Participación socio-política
- Articulación de 16 mecanismos con actores de diversa naturaleza, para el seguimiento de la agenda legislativa.
 - La SEPREM y la DEMI han sido posicionadas como instituciones públicas, lo que ha hecho que la imagen pública de las mismas mejore notablemente en la sociedad y sobre todo a nivel departamental.
 - Acompañamiento técnico para el posicionamiento y fortalecimiento de las OMM y de las Comisiones de la Mujer de los Consejos de Desarrollo, tanto a nivel municipal como departamental, dando acompañamiento en la negociación con Codedes. Otro aspecto importante es la labor de formación en derechos específicos de las mujeres (y mujeres indígenas).
 - Proceso de documentación de mujeres para la obtención del documento de identificación, y así promover la participación y el ejercicio de sus derechos dentro del sistema democrático mediante el voto.
 - Diseño del Instituto Autónomo de Formación Política de Mujeres Indígenas consolidando los diversos procesos de formación. En el marco de la creación del Instituto, se han entregado herramientas para el desarrollo de una estrategia política y de comunicación efectiva a 35 mujeres con potenciales de candidaturas a puestos de elección popular en varios departamentos de la República durante el I Curso Intensivo y a 25 candidatas a puestos de elección popular durante el Curso II.
 - El programa ha posicionado a las mujeres en sus entornos propiciando más canales de participación socio-política fundamentalmente a largo plazo.
5. En el Monitoreo y evaluación
- A nivel nacional se han creado dos sistemas de monitoreo y evaluación con indicadores de etnia y género para las instituciones socias en colaboración con el INE.
 - DEMI ha fortalecido procesos de concienciación para la auditoría social a diversas organizaciones de mujeres como a las OMM.
 - Misión conjunta como parte del Monitoreo y Evaluación del Secretariado a una de las áreas de intervención, y su interrelación con la ventana de Seguridad Alimentaria y Nutricional.

Las principales recomendaciones que se plantean son:

- a. Uso de mecanismos para avanzar en la homogeneización de procesos administrativos.
- b. Generalizar la utilización de instrumentos de informes periódicos de ejecución presupuestaria para el fortalecimiento de la rendición de cuentas periódica y permanente.
- c. Incorporación de la gestión por resultados en el PRODOC, incluyendo líneas de base y marco lógico además de capacitación a las agencias e instituciones socias para este modelo de gestión.
- d. Integrar desde el inicio de los programas un equipo de monitoreo de programa, que plantee herramientas que den seguimiento periódico a los avances del programa y que permitan medir de forma clara la relación entre los resultados esperados y los resultados obtenidos.
- e. Plantear la posibilidad en programas futuros de un menor número de agencias del Sistema de Naciones Unidas de NNUU participantes.

2. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene los resultados de la evaluación final del Programa Conjunto “Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”, misma que se llevó a cabo en Guatemala del 28 de junio al 13 de agosto de 2011, siendo uno de los primeros Programas Conjuntos en evaluarse al cierre. Este programa ha sido financiado por el Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio F-ODM², donde para el área programática Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer, donde se han financiado 13 Programas Conjuntos con un valor total estimado de 90 millones de dólares, contribuyendo a la consecución del objetivo 3 de los ODM³, promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.

La evaluación final de éste programa trata de reflexionar los resultados en términos de actuación en un país sujeto a profundos cambios socio-económicos y políticos que se ven acentuados de manera tangencial en este año 2011 por elecciones generales. El problema común que se plantea surge de contextualizar el cumplimiento del OBJETIVO 3 de los ODM dentro de las problemáticas que inciden directamente en las mujeres Guatemaltecas. La violencia, discriminación y racismo, el empoderamiento económico, la participación política y de una forma transversal el fortalecimiento institucional de dos instituciones gubernamentales para el desarrollo de las mujeres, y el fortalecimiento de la sociedad civil y monitoreo, constituyen una visión integrada de lo que comprende el Programa Conjunto. Por tanto, la creación de capacidades, el acceso a recursos y oportunidades y la seguridad, son ejes que responden a las prioridades nacionales y que son plenamente congruentes con el marco de cooperación vigente, contribuyendo al avance de las mujeres, el Estado de Derecho y la Igualdad entre mujeres y hombres. La evaluación tuvo como objetivo específico el análisis de los resultados alcanzados en relación con los previstos en el momento de la formulación y durante el desarrollo y cierre del Programa, y se ejecutó en 3 fases: 1) una etapa preparatoria que ha incluido un estudio documental y preparatorio 2) el trabajo de campo en Ciudad de Guatemala, Totonicapán y Chiquimula y 3) la fase de síntesis y de redacción del informe preliminar y final. Asimismo el enfoque de evaluación se rigió por principios metodológicos claves, como son, la aplicación de un enfoque participativo (implicando el involucramiento activo de los actores institucionales en todas las fases del proceso y la atención a la participación de los grupos de beneficiarios); la búsqueda de calidad y de fiabilidad de los resultados y la aplicación del principio de triangulación⁴ de información.

Este primer capítulo introductorio proporciona información de partida que permite valorar el alcance y las características específicas de la evaluación llevada a cabo. Se expone también el objetivo y finalidad de la evaluación, así como el enfoque metodológico seleccionado. La metodología aplicada ha sido convenientemente justificada y fundamentada ya que es la base sobre la cual ha podido darse la aproximación hacia el objeto de estudio. Este capítulo se considera especialmente importante, dedicando una atención profunda a la descripción y a la reconstrucción de la lógica subyacente al mismo, para comprender de forma adecuada la finalidad de este tipo de programas y su importancia en este caso en el contexto centroamericano. El segundo capítulo se centra en la descripción concreta de las intervenciones

² El 18 de diciembre de 2006, el Administrador del PNUD Kemal Derviş y la Secretaria de Estado de España para la Cooperación Internacional, Leire Pajin, firmaron un acuerdo sin precedentes para destinar €528 millones en los próximos cuatro años, a través del sistema de la ONU, orientados a favorecer la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en los sectores y países que fueran seleccionados, siendo Guatemala uno de ellos con 5 Programas Conjuntos.

³ Objetivos de Desarrollo del Milenio; Objetivo 3: promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.

⁴ La triangulación de información (o de datos, según Denzin, 1978) refiere a tres tipos posibles. La triangulación de personas, por la cual se accede a la información que brindan distintos actores en un mismo escenario, permite captar múltiples perspectivas de una misma intervención. La triangulación de espacios contempla el acceso a un fenómeno en distintos ámbitos geográficos, tales como distintas poblaciones en una misma región, o distintas regiones en un proyecto nacional. La triangulación de tiempos o temporal (estudios diacrónicos), procura abordar una parecer más emparentada con una perspectiva de seguimiento y monitoreo que con una de evaluación ex post, es posible entender la realización de un diagnóstico de base (Feinstein, 1998) como el primer acercamiento en el tiempo, y la evaluación final como el segundo.

para el desarrollo que han sido generadas por el programa, analizándose cuestiones relacionadas con el contexto y surgimiento del Programa Conjunto, la situación de país e institucional previa, así como una valoración de los productos entregados y los resultados obtenidos, teniendo en cuenta el funcionamiento del programa en comparación con la teoría del cambio elaborada para el mismo. El cuarto capítulo se divide en dos bloques. El primero responde a los distintos niveles de análisis, criterios y preguntas de evaluación planteadas dentro de la matriz de evaluación que incluye el mandato, y que han sido completadas y ampliadas en la propuesta de la evaluadora. El segundo bloque corresponde a las recomendaciones a nivel estratégico y a nivel de gestión y mecanismos que aportan las conclusiones clave de la evaluación. El documento se completa con los anexos, en los que se ofrece información más extensa de muchos de los aspectos tratados en el cuerpo del informe, como son; todas las herramientas metodológicas utilizadas y creadas específicamente para la evaluación, así como los productos añadidos contenidos en la propuesta técnica de la evaluadora.

2.1. Antecedentes del Programa Conjunto

El Programa Conjunto “Fortaleciendo la institucionalidad de las mujeres en Guatemala” tuvo una duración de 3 años, el tiempo comprendido de mayo 2008 a mayo 2011, aunque contempló una ampliación a 31 agosto de 2011. El programa conjunto se enmarca dentro de los esfuerzos del Sistema de Naciones Unidas, de favorecer la consecución de los ODM a través del F-ODM.

Este fondo fue establecido para apoyar acciones innovadoras de alto impacto en países y sectores seleccionados que contribuyan al logro de las Metas del Milenio, guiándose por el marco del Partnership global para el desarrollo de la Declaración del Milenio, la Declaración de París⁵ sobre la Efectividad de la Ayuda y el Programa de Acción de Accra⁶, el 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 Fondo para el logro de los ODM tiene como meta acelerar el progreso hacia la conquista de los ODM en los países seleccionados mediante:

- El apoyo a políticas y programas que pretendan un impacto significativo y medible sobre los ODM seleccionados; Documento Marco F-ODM.
- El financiamiento de la experimentación y/o ampliación de modelos exitosos.
- La aportación de innovaciones en la práctica del desarrollo.
- La adopción de mecanismos que mejoren la calidad de la ayuda, en los términos de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.

La totalidad de programas conjuntos existentes reúnen, en promedio, a seis organismos de Naciones Unidas, buscando fortalecer la capacidad de Sistema para actuar de forma unificada, con el liderazgo de los Coordinadores Residentes, que deben fomentar una actuación más sólida y eficiente del conjunto de los organismos participantes, con el objetivo de una intervención interagencial pero integrada en el marco del concepto ONE UN⁷.

⁵ En 2005, los dirigentes de más de cien países se reunieron en París con la intención de mejorar el impacto de la cooperación para el desarrollo y cumplir con los Objetivos de Desarrollo de Milenio para 2015. De esta reunión surgió la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. Esta declaración es un plan práctico que fija unas metas a poner en práctica antes de 2010 y unos indicadores con los que evaluar el proceso. Se basa en cinco principios fundamentales que buscan la efectividad para el desarrollo: Apropiación, alineación, armonización, gestión orientada a resultados y responsabilidad mutua.

⁶ Los ministros de los países en desarrollo y los países donantes responsables de la promoción del desarrollo, junto con los directores de instituciones multilaterales y bilaterales de desarrollo, suscribieron la declaración de Accra, Ghana, el 4 de septiembre de 2008, con el objetivo de acelerar y profundizar la aplicación de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda.

⁷ ONE UN es un concepto que alude al deber de dar coherencia al trabajo entre agencias, no sólo a nivel de recopilación y socialización de información a nivel interagencial, sino de alineamiento y complementariedad en acciones.

Principios Clave de la relación entre Agencias de la ONU y el gobierno

- El logro de los ODM, el cumplimiento de los derechos humanos, las Conferencias y Cumbres de la ONU
- Sólida alineación con prioridades nacionales y procesos del país
- Construir sobre la experiencia de programas anteriores
- Cumplir con los objetivos de mayor coherencia y coordinación entre las Agencias de la ONU
- Asegurar la alineación con las tendencias actuales en el entorno de ayuda, Declaración de París
- Promover asociaciones constructivas con la sociedad civil y el sector no-gubernamental

Fuente: Revisión de Orientación del Plan de Acción de MANUF, OCOD UN 2009

El programa ha contado con una financiación total de 7,200,000\$ con la participación de FAO, PAHO/WHO, UNDP, UNFPA, UN WOMEN Y WFP, con la participación también de VNU. Bajo el liderazgo de UNFPA, teniendo como principales contrapartes nacionales la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) y la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI). La propuesta del programa ha sido apoyar y fortalecer a la Secretaría Presidencial de la Mujer y a la Defensoría de la Mujer Indígena, además de las entidades estatales priorizadas por las políticas de estas instituciones, especialmente en los ejes de disminución de la violencia, empoderamiento económico y participación política. A nivel local, el programa se ha implementado en 7 departamentos seleccionados por sus características demográficas y niveles de desarrollo (Alta Verapaz, Chiquimula, Quiché, Huehuetenango, San Marcos, Sololá y Totonicapán). El presupuesto por eje para el total del programa se puede ver a continuación, apreciando claramente la apuesta hacia la participación política y empoderamiento económico del programa, pero teniendo muy en cuenta también el eje de violencia, racismo y discriminación y de manera transversal el fortalecimiento institucional para las socias nacionales.

Distribución del presupuesto por eje		
Eje	total en \$	% del total
1.Fortalecimiento Institucional	\$ 1.128.346	15,6%
2.Violencia, Racismo y 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	0,22%
Total	\$ 7.200.000	100%

Año	Guatemala IDH	América Latina y el Caribe IDH
2005	0.533	0.683
2006	0.539	0.689
2007	0.550	0.695
2008	0.554	0.700
2009	0.556	0.701
2010	0.560	0.706

Cabe mencionar el IDH de 2010 a nivel nacional, con un índice de 0,560, Entre 1980 y 2010 el IDH de Guatemala creció en un 1.1% anual, pasando desde el 0.408 hasta el 0.560 de la actualidad, lo que coloca al país en la posición 116 de los 169 países para los que se disponen datos comparables. En la gráfica siguiente podemos ver la evolución comparativa por región y mundial desde el 2005 hasta el 2010.

Con respecto a los indicadores IDG e IPG, se puede apreciar la evolución temporal de 1989 a 2006, teniendo en IDG un

GUATEMALA (1989, 2000 y 2006) ⁸ : Indicadores de desarrollo humano y género			
	1989	2000	2006
Índice de desarrollo relativo al género (IDG) ⁹	0,502	0,609	0,684
Índice de potenciación de género (IPG) ¹⁰	0,389	0,461	0,442

⁸ Fuente: Elaboración con datos del Banguat, Celade, INE, Encuestas de hogares (ENS89, ENCOVI 2000 y Encovi 2006), MSPAS, MINEDUC, PNUD, BM.

⁹ Refleja las desigualdades de género en el desarrollo humano, mide los logros en las mismas dimensiones que el IDH y usando los mismos indicadores, pero tomando en cuenta la desigualdad de logros entre hombres y mujeres.

¹⁰ El índice de potenciación de género es otro indicador que refleja la situación de la mujer. este índice refleja el grado de participación activa de hombres y mujeres en las esferas de la vida económica, política y profesional, haciendo hincapié en el poder sobre los recursos económicos, el acceso a las oportunidades profesionales y políticas, y la participación en la adopción de decisiones políticas.

incremento moderado y un nivel relativamente bajo para 2006, mientras que el IPG demuestra un decrecimiento leve pero indicativo de 2000 a 2006 que refleja la situación del país que sirvieron para concretar los ejes determinantes para la definición del PRODOC¹¹ del presente programa.

El PRODOC se definió en base al contexto histórico del país, donde los Acuerdos de Paz y la suscripción por parte del Estado guatemalteco de convenciones, convenios y declaraciones internacionales constituyen hitos que reflejan la necesidad urgente de tomar medidas para transformar la situación social y económica de las mujeres, por medio de políticas, estrategias, planes y programas de desarrollo. En este sentido, en el ámbito internacional, Guatemala es signataria de la Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer -CEDAW-(Siglas en Inglés), la Declaración de Beijing y la Plataforma para la Acción Mundial (PAM) emanada de la IV Conferencia Mundial de la Mujer, cuya recomendaciones comprometen a los gobiernos a crear, sobre la base de un sólido compromiso político, un mecanismo nacional para el avance para las mujeres dentro del gabinete gubernamental al más alto nivel, a fin de que estos mecanismos tengan una actividad y propositiva participación en los de toma de decisiones. La PAM contempla el compromiso de que dicho mecanismo debe contar con mandatos y atribuciones claramente definidos, disponibilidad suficiente de recursos que permitan desarrollar su capacidad y competencia en el tema a fin de incidir de forma efectiva en las políticas públicas nacionales, subregionales e internacionales.

Cabe destacar el importante impulso por parte de las organizaciones de mujeres y del movimiento de mujeres y feminista, que desde los años noventa venía planteando la necesidad de crear un ente rector que pudiera impulsar políticas públicas a favor de las mujeres, hecho que se materializó en el año 2000 mediante el Acuerdo Legislativo 14-2000¹² con el objetivo de dar respuesta a dichas demandas. Para el efecto, el Presidente de la República emitió el Acuerdo Gubernativo 200-2000¹³, mediante el cual crea la Secretaría Presidencial de la Mujer como entidad asesora y coordinadora de políticas públicas en materia de promoción y desarrollo de las mujeres Guatemaltecas.

Una vez se creó la institución, ésta elaboró de forma participativa la “Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas” (PNPDMG) contando también con un plan de trabajo específico para la implementación de la política, llamado “Plan de Equidad de Oportunidades 2001-2006” (PEO). Este primer periodo de vigencia de la política sirvió en gran medida para visibilizar la fragilidad de la propia política de cara al resto de entidades estatales y la poca capacidad en la implementación, mostrando un bajo impacto a su finalización en 2006. En cumplimiento de la Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer¹⁴, la SEPREM evaluó la Política, iniciando así un proceso de actualización para la nueva formulación del Plan llevada a cabo en 2008.. La SEPREM estableció una alianza estratégica con la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI), entidad creada mediante acuerdo gubernativo en 1999¹⁵, que posteriormente fue reformada en 2001 y 2007, siendo ésta última reforma determinante para establecer dependencia directa tanto financiera como administrativamente de la Presidencia de la República.

¹¹ Prodoc o documento de proyecto de programa conjunto firmado en este caso el 22 de febrero de 2008.

¹² Acuerdo Legislativo 14-2000, emitido por el Congreso de la República, el 24 de febrero del 2000, en el cual dicho organismo instó al Presidente de la República a crear una Secretaría de la Mujer

¹³ Acuerdo Gubernativo 200-2000, mediante el cual se crea la Secretaría Presidencial de la Mujer, la cual, en aras de transparencia establece un acuerdo de corresponsabilidad Gobierno/ Coordinaciones de Organizaciones de Mujeres para la elección de la Secretaría, que se concreta en 2001 mediante el Acuerdo Gubernativo 130-2001 que contiene el reglamento interno que norma la naturaleza, objetivos y competencias de la SEPREM. Y durante el año 2007 mediante el Acuerdo Gubernativo 471-2007 del 16 de octubre de ese mismo año, se aprobaron las Reformas al reglamento Interno de SEPREM entrando en vigencia el 18 de octubre del 2007.

¹⁴ Decreto N° 7-99. Congreso de la República de Guatemala. Ley de dignificación y promoción integral de la mujer.

¹⁵ Acuerdo Gubernativo No. 525-99 de julio 19 de 1999 Se crea la Defensoría de la Mujer Indígena, adscrita a la Comisión Presidencial Coordinadora de la Política del Ejecutivo en materia de Derechos Humanos –COPREDEH–; con capacidad de gestión administrativa, técnica y financiera, con el fin de atender las particulares situaciones de vulnerabilidad, indefensión y discriminación de la mujer indígena, para lo cual deberá promover las acciones de la defensa y pleno ejercicio de sus derechos.

La DEMI de forma paralela, impulsó un proceso colectivo, técnico, político y jurídico con la participación activa de mujeres organizadas y a título individual, para la articulación de una agenda específica de Mujeres Mayas, Garífunas y Xincas que estableciera las demandas y prioridades de una manera institucionalizada. Esta alianza estratégica de la SEPREM y la DEMI, integró la Agenda Articulada de las Mujeres Mayas, Garífunas y Xincas dentro de la nueva formulación de la Política Nacional dirigida por la SEPREM. Es a partir de las lecciones aprendidas de la antigua política que el Programa Conjunto se propone impulsar esa nueva Política Nacional que se formula como “Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres” y su “Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023”.

El programa conjunto se diseñó con dos efectos directos relacionados con las fases diseñadas para el mismo. Así, una primera fase de fortalecimiento institucional de las socias nacionales SEPREM y DEMI se ha relacionado con el efecto 1. Mientras que la segunda y tercera fase del programa se han dirigido a los tres pilares estratégicos definidos anteriormente y a la consolidación de la propia política tal y como se detalla a continuación. Sobre estos efectos previstos para el programa conjunto, se han desarrollado los informes de seguimiento así como la evaluación intermedia del PC, por lo cual se cuenta con información fiable sobre el desarrollo y ejecución del mismo.

Efecto 1	
El fortalecimiento de la SEPREM, de la DEMI 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 de las Mujeres Guatemaltecas y de su Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023 en la planificación y presupuestos de las instituciones estatales a nivel nacional y local.	
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 Política en la planificación y presupuestos de las instituciones estatales, tanto a nivel nacional como a nivel local.	LINEA INSTITUCIONALIZACIÓN UNFPA PNUD DEMI SEPREM
Efecto 2	
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 de las Mujeres Guatemaltecas y de su plan de ejecución (2008-2012) 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.	
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.	LINEA VIOLENCIA, DISCRIMINACIÓN Y RACISMO ONU MUJERES UNFPA, PMA OPS DEMI SEPREM
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.	LINEA PARTICIPACIÓN ECONÓMICA ONU MUJERES, FAO, PMA DEMI SEPREM
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	LINEA PARTICIPACIÓN POLÍTICA PNUD ONU MUJERES UNFPA DEMI SEPREM
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.	LINEA MONITOREO Y EVALUACIÓN PNUD ONU MUJERES DEMI

2.2. Objetivo y enfoque metodológico

El objetivo general de la evaluación del programa conjunto se basó en el establecimiento del grado de logro de los resultados de desarrollo derivados de la ejecución de actividades, generación de productos y sistematización de los mismos para la contribución a los resultados esperados. Para ello se tuvieron en cuenta los siguientes objetivos específicos que dan una orientación clara sobre el tipo de evaluación realizada:

O.E.1	<p>Grado de contribución del programa conjunto al abordaje de la Igualdad entre géneros y autonomía de las mujeres en Guatemala, teniendo como ámbitos de especial énfasis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erradicación de la violencia, discriminación y el racismo contra las mujeres. - El desarrollo económico y productivo con equidad. - Equidad en la participación sociopolítica. - Monitoreo y evaluación de la política - Fortalecimiento de las instituciones socias. 																
O.E.2	<p>Revisión del grado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ejecución - Eficiencia - Calidad <p>Para la revisión de estas categorías de evaluación la evaluadora planteó la los siguientes criterios más específicos de evaluación, que aparecen reflejados en detalle en la matriz de evaluación pero que se ha considerado oportuno mencionar aquí:</p> <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>ALINEAMIENTO</td> <td>APROPIACIÓN</td> </tr> <tr> <td>GESTIÓN POR RESULTADOS</td> <td>SOSTENIBILIDAD</td> </tr> <tr> <td>CUMPLIMIENTO</td> <td>PARTICIPACIÓN</td> </tr> <tr> <td>COHERENCIA</td> <td>COBERTURA</td> </tr> <tr> <td>INNOVACIÓN</td> <td>RESPONSABILIDAD</td> </tr> <tr> <td>TRANSFERIBILIDAD</td> <td>PERTINENCIA</td> </tr> <tr> <td>VIABILIDAD</td> <td>IMPACTO</td> </tr> <tr> <td>EFICACIA</td> <td>EFICIENCIA</td> </tr> </table>	ALINEAMIENTO	APROPIACIÓN	GESTIÓN POR RESULTADOS	SOSTENIBILIDAD	CUMPLIMIENTO	PARTICIPACIÓN	COHERENCIA	COBERTURA	INNOVACIÓN	RESPONSABILIDAD	TRANSFERIBILIDAD	PERTINENCIA	VIABILIDAD	IMPACTO	EFICACIA	EFICIENCIA
ALINEAMIENTO	APROPIACIÓN																
GESTIÓN POR RESULTADOS	SOSTENIBILIDAD																
CUMPLIMIENTO	PARTICIPACIÓN																
COHERENCIA	COBERTURA																
INNOVACIÓN	RESPONSABILIDAD																
TRANSFERIBILIDAD	PERTINENCIA																
VIABILIDAD	IMPACTO																
EFICACIA	EFICIENCIA																
O.E.3	Hacer una identificación del alcance e impacto que han tenido los efectos positivos en los ámbitos de especial énfasis, mencionados en el O.E.1.																
O.E.4	Identificación y análisis del programa conjunto a los objetivos de la Ventana Temática “Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer” del F-ODM, teniendo en consideración el enfoque territorial a nivel nacional y local.																
O.E.5	Análisis de los logros en términos de sostenibilidad y de compromiso de las instituciones y organizaciones socias para dar continuidad a los procesos abordados.																
O.E.6	Análisis de la relación costo-beneficio del programa en todas sus áreas de intervención.																

En relación al enfoque general de la evaluación la orientación que se dio fue predominantemente hacia resultados¹⁶, pero también hacia procesos¹⁷. En este sentido, la aplicación del enfoque metodológico para la evaluación combinó el enfoque de “arriba a abajo” (top-down), que posibilita evaluar el impacto total y efecto neto de la intervención, con enfoque “de abajo a arriba” (bottom-up), para analizar las relaciones de causalidad y determinar el impacto de cada medida específica, a través de la información recogida de los participantes y beneficiarios del PC y a través de los grupos focales. La evaluación pretendió mostrar el programa conjunto en su totalidad, pero para ello se tuvieron en cuenta las dimensiones geográfica e

¹⁶ La evaluación de resultados examina la medida en que los resultados concretos (los cambios deseados) del programa conjunto que se valora han sido efectivamente alcanzados. Esto presupone la existencia de un grupo de objetivos claros, significativos y mensurables. Parte de esta evaluación trata de comprobar la existencia de esta lógica vertical.

¹⁷ La evaluación de procesos hace referencia a dos aspectos centrales: por un lado, a la cobertura de la intervención, es decir hasta qué punto está alcanzando la población o el área la que pretendía llegar; por el otro, a la forma de administración del programa, tanto en lo que concierne a la gestión de los recursos (técnicos, humanos, naturales y financieros) cuanto a la distribución de los servicios. En principio, este tipo de evaluación se utiliza en las evaluaciones intermedias, sin embargo, se ha considerado que en esta evaluación final puede cumplir un papel esencial, ya que muchos de los problemas de eficacia y eficiencia se explican por los procedimientos de gestión adoptados.

institucional. En ambas dimensiones de análisis se han considerado los componentes estratégicos del programa conjunto. En la presente evaluación la recogida y análisis de información se realizó en dos partes; una parte inicial de recopilación y análisis documental y una segunda parte de investigación cualitativa, cuantitativa y participativa. Esta dotación de la investigación de métodos mixtos permitió llegar en profundidad a todas las etapas y todos los actores del programa conjunto, lo que permitió obtener una memoria exhaustiva y extensa del trabajo de campo realizado y de las principales conclusiones extraídas de su análisis.

A continuación se presenta un mapa de evaluación que sintetiza todos los aspectos clave de la evaluación. En primer lugar, se plantean los elementos transversales y complementarios de la evaluación, como son el análisis de involucrados, haciendo referencia la historia, condicionantes previos y situacionales con los cuales cada agencia y cada socia ha contado en el desarrollo de todo el programa. El estudio de la línea base así como los indicadores cualitativos y cuantitativos con los que ha contado el programa componen el resto de elementos transversales. Los elementos complementarios, a requerimiento de los TDRs aplicados en esta evaluación, recogen los métodos participativos utilizados, así como los cambios significativos producidos por el programa y en análisis de coste beneficio y coste efectividad.

La teoría del cambio propuesta por el programa también se consideró, como se verá en el apartado 3 de la presente evaluación, insertada en el marco lógico de identificación del propio programa. De manera esquemática también se plantean los criterios de evaluación según el diseño, la implementación, los resultados y las conclusiones y lecciones aprendidas, mostrando las herramientas utilizadas para el análisis global del programa conjunto.

Mapa de evaluación fortaleciendo la institucionalidad de las mujeres en Guatemala



2.3. Finalidad de la evaluación

La finalidad de la presente evaluación fue la de proporcionar a los responsables gestores del Programa Conjunto y a las instituciones socias información relevante para la toma de decisiones, extrayendo conclusiones válidas que permitan mejorar la metodología y ejecución en intervenciones futuras. Es por ello que la evaluación realizada estuvo focalizada en el análisis sistemático y exhaustivo de los objetivos y resultados esperados y alcanzados, así como en los procesos. La presente evaluación se realizó con una finalidad de calidad, utilidad, aprendizaje y transparencia, obteniéndose un resultado sumativo, formativo y con un claro enfoque participativo.

2.4. Metodologías utilizadas en la evaluación

En cuanto se refiere a la planificación y la implementación del proceso de evaluación, se priorizó la participación de las instancias nacionales, pero también de los socios locales de una manera pragmática, con el fin de dotar de mayores medios a los participantes locales y familiarizarlos con el proceso de evaluación. La evaluación corroboró sus hallazgos mediante métodos mixtos, de este modo se realizaron varias actividades como la revisión de documentos, entrevistas, un proceso de encuesta así como trabajo con grupos focales, testimonios, lecciones aprendidas y talleres con participación amplia.

Parte inicial documental: Incluye en estudio de toda la documentación proporcionada por el PC



Técnicas Cuantitativas

La metodología cuantitativa se basó en un proceso de encuesta derivado de la matriz de evaluación que se presenta como anexo, agrupando entonces todos los criterios clave de la evaluación. El proceso de encuesta contó con el diseño de un cuestionario que fue facilitado en una plataforma on-line que facilitó que los actores clave pudieran responder al mismo sin que por ello interfiriera en sus procesos de trabajo.

En total se procesaron 19 cuestionarios, teniendo una respuesta con respecto al total de personas a las que se les solicitó que respondieran al mismo del 51%. Este porcentaje de participación medio-alto da fiabilidad en relación a la muestra, con lo que los resultados extraídos del mismo constituyen información importante y de relevancia en torno al impacto y percepción del programa mismo.

Técnicas Cualitativas

La metodología cualitativa se basó en entrevistas en profundidad semi-estructuradas a personas clave dentro del proceso. Se creó una guía de entrevista completa, derivada de la matriz de evaluación propuesta, dividida en dos apartados; por un lado las preguntas temáticas de investigación y por otro, las preguntas dinámicas de entrevista que a manera conductiva han guiado cada entrevista realizada.

El número de entrevistas en profundidad realizadas ha sido de 40 personas, asegurando la participación de todos los actores clave involucrados y contando con más de 900 minutos transcritos.

Técnicas Participativas

La metodología participativa se basó en grupos focales y talleres participativos con un muestreo amplio de la población. Se realizaron 4 grupos focales, para lo cual se diseñaron herramientas diferenciadas (Presentaciones Prezi, dinámicas de conducción) según el tipo de informantes clave y el objetivo de cada grupo focal. Por otro lado se realizó un taller participativo donde se diseñó una metodología específica ya que la participación aglutinaba a distintos actores clave del proceso a nivel departamental.



MEMORIA DE RESULTADOS: Memoria exhaustiva y extensa del trabajo de campo realizado y de las principales conclusiones extraídas de su análisis.

2.5 Obstáculos y limitaciones respecto a la investigación realizada

Para el desarrollo de la presente evaluación se tuvieron algunos obstáculos y limitaciones que cabe mencionar. La primera de ellas alude a la planificación del trabajo de campo, para el desarrollo de los grupos focales y las entrevistas en profundidad, así como las visitas a terreno a los departamentos seleccionados para la evaluación: Totonicapán y Chiquimula.

En gran parte esta limitación en el acceso al personal de las agencias del SNU y de las socias nacionales correspondió a una agitada y apretada agenda previa enmarcada dentro del cierre del propio programa conjunto, con eventos prácticamente a diario repartidos por todo el territorio nacional, con lo cual el trabajo de campo se dilató hasta diez días antes de la entrega final.

La segunda de las limitaciones corresponde a ciertos cambios metodológicos que hubo que realizar sobre el proceso, a fin de adaptarse a esa agenda de cierre, y poder sustraer de manera eficiente la información necesaria, teniendo que renunciar a un taller de participación amplia por un grupo focal con actores clave dentro del departamento de Chiquimula.

Otro de los aspectos importantes que han influido en la evaluación ha sido el hecho de la alta rotación de personal, fundamentalmente en las socias locales, pero en algunas ocasiones también en las agencias, lo que ha supuesto no obtener información global en cuanto a la experiencia de todo el proceso a nivel profesional por parte de algunas personas.

La cuarta de las limitaciones tiene que ver con la propia ampliación del programa conjunto, que al modificar su fecha de cierre de mayo 2011 a agosto 2011, supuso que los enlaces departamentales del SNU hubieran acabado sus contratos a 31 de mayo, con lo cual la localización y entrevista de las mismas conllevó un proceso difícil por el cual únicamente se consiguió entrevistar a un pequeño número de ellas, aunque bien es cierto que se pudieron localizar en su totalidad y pudieron participar en el proceso de encuesta en su formato on-line.

La ampliación del programa también supuso el hecho de que la evaluación final se hiciera antes del cierre de actividades por parte de las agencias y socias nacionales, con lo cual el periodo de reflexión considerado necesario para poder recapitular con éxito el discurso en torno a la experiencia del programa, no se pudo llevar a cabo, sino que formó parte de la propia vorágine de cierre de este primer programa conjunto como experiencia para el país.

La última limitación que cabe mencionar está relacionada con la información estadística disponible. Guatemala a pesar de los grandes esfuerzos realizados por diversas instituciones públicas y organismos, todavía no cuenta con una base de datos estadística completa y regular. Esto ha supuesto un esfuerzo extra por parte de la evaluadora para verificar qué datos de los disponibles son todavía vigentes y cuentan con la fiabilidad suficiente para la evaluación. Es por ello, que durante todo el documento se presentan estadísticas de temporalidad variable, cuyos datos últimos no siempre corresponden a 2010 o a 2009, pero que sin embargo, la evaluadora en base a su experiencia y análisis ha considerado válido su uso.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS INTERVENCIONES PARA EL DESARROLLO QUE SE LLEVARON A CABO

Guatemala ha experimentado importantes cambios en la última década, iniciados desde la firma de los Acuerdos de Paz¹⁹, que constituyen avances en términos de convivencia política democrática. Sin embargo, aquellos condicionantes que dieron lugar a las crisis pasadas siguen existiendo. Guatemala, tal y como vemos en el cuadro siguiente cuenta con un índice de Gini presentado para 2006 de 0.562 y que continúa en alza, situándose en la actualidad como uno de los países más desiguales de toda América Latina.

Índice Gini ¹⁸ Guatemala		
Años	1989	2006
Gini	0.583	0.562

Esa característica está íntimamente ligada con el papel del Estado, que tradicionalmente ha tenido una participación muy escasa en la promoción del desarrollo social. Los países centroamericanos, incluyendo Guatemala, tienen el desafío de realizar grandes esfuerzos en la construcción institucional de sus Estados nacionales.

Pobreza ²⁰ Guatemala	Año 2000	Año 2005
Pobreza extrema (%)	15,7	15,2
(millones de habitantes)	1,8	2,0
Pobreza total (%)	56,1	50,9
(millones de habitantes)	6,4	6,6

Tasa de analfabetismo ²¹ (%, mayores de 15 años)	2005	2009
Total ambos sexos	25,2	19,5
Hombres	20,9	17,4
Mujeres	29,0	21,4

En el año 2005, el 50,9% de la población Guatemalteca se encontraba en situación de pobreza, y el 15,2% en pobreza extrema. Por otra parte, el 19,5% de la población Guatemalteca mayor de 15 años es analfabeta para el año 2009. A este respecto se puede apreciar claramente que el analfabetismo afecta fuertemente a más mujeres que hombres, a pesar de existir una evolución de decrecimiento mayor para las mujeres. Enfrentar estas agudas desigualdades en el marco de sistemas democráticos requiere instituciones públicas eficientes, capaces de impulsar el desarrollo y apegadas a las normas del Estado de derecho. En pocos años la mayoría de las naciones centroamericanas han tenido que enfrentar simultáneamente el desmontaje de los autoritarismos, la creación de Estados de derecho y el tránsito de la guerra a la paz, muy especialmente en el caso de Guatemala. No obstante las dificultades que ello implica, los esfuerzos de la región para desarrollar Estados democráticos de derecho han sido importantes. El sistema de administración de justicia de Guatemala, pese a una notable actualización del marco constitucional y jurídico, sigue teniendo una inestable base presupuestaria que está muy ligada a las influencias de otros poderes del estado, así como a propia cooperación internacional.

En el ámbito departamental y local, la legislación actual brinda a los gobiernos municipales cierta autonomía en términos legales, aunque la autoridad efectiva de la que disponen está muy limitada a la

¹⁸ El Coeficiente de Gini se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos. Es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno). Para una visión completa a nivel mundial, véase: http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Mapa_de_la_inequidad-gini.svg

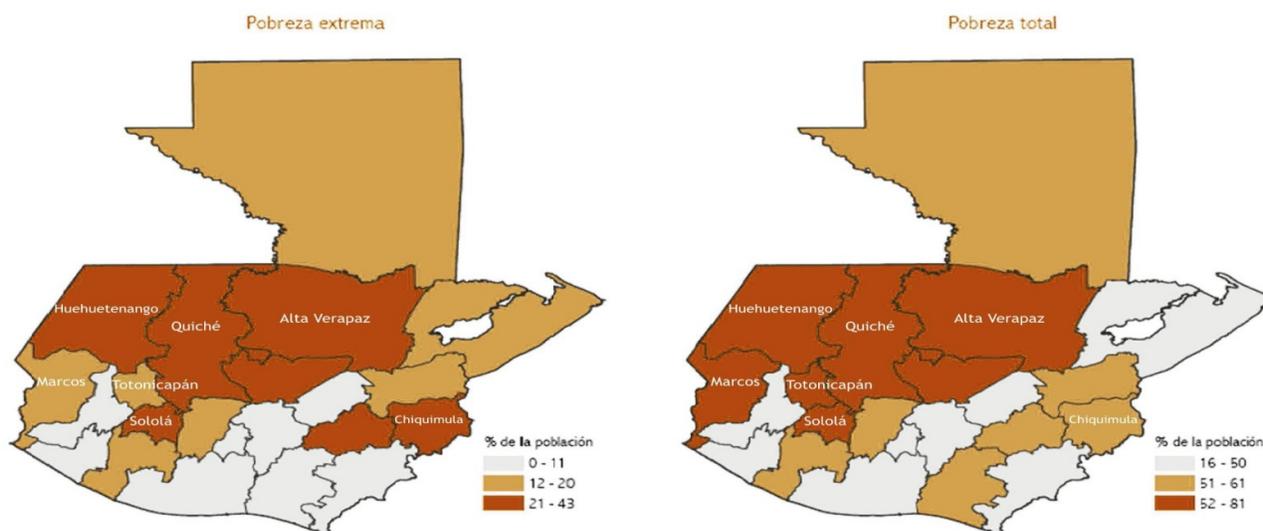
¹⁹ Después de 36 años de conflicto interno armado, el 29 de diciembre de 1996 el gobierno de Guatemala y la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG), suscribieron el Acuerdo de Paz Firme y Duradera.

²⁰ Pobres extremos: a todas las personas cuyo consumo anual se ubica por debajo de la línea de pobreza extrema (Q. 3206 a precios de 2006). Estas personas viven en condiciones de indigencia al no poder cubrir el costo mínimo de los alimentos de subsistencia. Pobres no extremos: las personas cuyo consumo anual se ubica por encima de la línea de pobreza extrema, pero por debajo de la línea de pobreza total (Q. 6574, a precios de 2006). Estas personas alcanzan a cubrir los consumos mínimos de alimentos, pero no el costo mínimo adicional para los gastos de servicios, vivienda, salud, transporte y otros, llamados usualmente como gastos no alimentarios. Fuente: Informe Nacional de Desarrollo Humano. PNUD, 2011.

²¹ Porcentaje de personas que no saben leer ni escribir. Fuente: Informe Nacional de Desarrollo Humano. Pnud.2011

gran insuficiencia de recursos para prestar los servicios propios de un municipio. Esta limitación viene causada por las restricciones presupuestarias y por una gran dificultad para instaurar mecanismos de recaudación pública²² municipal. A pesar de ello, existen grandes logros en la elección democrática de las autoridades y en el aumento de la participación de la ciudadanía en los gobiernos locales en todas sus modalidades²³, aumentando también el fortalecimiento de las asociaciones a nivel local (en este caso, como veremos, de asociaciones de mujeres).

En relación a los departamentos seleccionados por el programa conjunto, estos destacaron por sus índices de pobreza, elemento que se puede contextualizar en la imagen inferior, donde para el año 2006, se aprecian los índices de pobreza extrema y pobreza total por departamentos, constatando y justificando sólidamente la elección de los departamentos del programa, señalados en la imagen por su nombre. En el momento de diseño del PRODOC, estos índices continuaban con la misma tendencia que se presenta, demostrando por tanto la necesidad de incidir en ellos mediante los pilares básicos del programa conjunto: Incidencia política de las mujeres, incidencia económica de las mujeres, erradicación de la violencia, discriminación y racismo.



Fuente: Encovi 2006.

Se hace necesario contextualizar datos y mostrar tendencias a nivel nacional. Así, en relación al eje de violencia, discriminación y racismo cabe resaltar en el período 2007-2009, el número de muertes violentas se ha movido entre tasas de 45- 49 homicidios por cada 100,000 habitantes, lo que duplica el promedio anual de víctimas habidas durante el conflicto armado. El ritmo homicida ha sido ascendente y ha alcanzado niveles que sitúan a Guatemala entre los países más violentos del mundo. En 2006 la tasa de homicidios por cada 100.000 habitantes fue de 9 en el mundo, 25 en América Latina, 31 en Centroamérica y 47 en Guatemala, sólo superada por El Salvador, con 65. Es importante analizar de forma desagregada por sexo estos datos, pues el número de víctimas mujeres ofrece un aspecto particularmente grave del

²² Entre los factores, que explican la baja recaudación tributaria sobresalen: a) la existencia de una arraigada cultura antifiscal, que se traduce en altos niveles de evasión y elusión; b) la debilidad de los instrumentos legales para asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias; c) la existencia de un sistema de privilegios, exoneraciones, exenciones que minan la base tributaria; d) la inoperancia del sistema de justicia relacionado con los tributos; e) la existencia de candados constitucionales, que limitan el poder impositivo del Estado; f) la alta desigualdad en la distribución del ingreso y la riqueza; y g) la existencia de una actividad importante de la economía informal o subterránea

²³ Cabe destacar la Ley de 12-2002, Ley de Código Municipal de Guatemala, y todas sus modificaciones posteriores, así como la Ley 11-2002, Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural. Esta regulación ha supuesto un cambio fuerte en la participación de la ciudadanía, especialmente de población indígena y de mujeres.

mundo de la violencia y del crimen en Guatemala. Dado que actualmente se encuentra avanzada la documentación sobre las desiguales relaciones de poder entre hombres y mujeres en la sociedad y de manera particular en el seno de la familia, en el trabajo y en otros ámbitos de la vida social, se puede mencionar que esas relaciones están dominadas por valores tradicionales de naturaleza patriarcal. Si nos atenemos a los datos, las víctimas mujeres son en números absolutos menores a las de los hombres, sin embargo, desde una óptica de género, la vulnerabilidad y al exposición a la violencia es mayor para las mujeres, fundamentalmente a nivel privado y de relaciones cercanas y familiares.

En el año 2000, la encuesta de Salud Materno Infantil (ENSMI) indicó que para ese año el 37.3% de las mujeres había sufrido algún tipo de violencia por parte de sus parejas. El porcentaje fue mayor entre mujeres indígenas (48.3%) y rurales (40%). Una década después, la ENSMI 2008-2009 reportó que el 45.2% fue víctima de algún tipo de violencia intrafamiliar a lo largo de su vida. Cuando estos datos se comparan con las denuncias realizadas a la PNC o con los registros de casos llevados a juzgados, hay grandes brechas, debidas, entre otros factores, a que las mujeres usualmente son vulneradas en sus espacios más inmediatos y aún existe temor y desconocimiento que limitan la denuncia.

Esta situación de alto incremento y reconocimiento de la problemática llevó, durante las últimas décadas, a un debate sobre la necesidad de identificar los asesinatos de mujeres como delito específico. El delito, sin embargo, tenía que distinguirse del homicidio de mujeres, al hacer énfasis en la diferencia que implica el asesinato por relaciones desiguales de género y sus características, algunas de ellas antes descritas. Finalmente, se dio la tipificación del femicidio como delito en el año 2008, convirtiendo la Ley asociada en una herramienta que brinda esperanza para las víctimas de la violencia contra las mujeres y sus familiares.

Pocos son los espacios sociales en los que resulte más evidente la situación de desigualdad de las mujeres que en espacio económico y productivo. A este respecto la situación económica de las mujeres la tasa de participación económica para el caso de los hombres en el 2007 era del 85%, siendo en el 2007 del 35%²⁴ para el caso de las mujeres. Esta clara brecha indica que las mujeres Guatemaltecas no tienen fácil acceso al mercado de trabajo, aunque participen activamente en él de manera informal o no remunerada fundamentalmente en micronegocios.

En relación al eje e participación política señalar que para el actual periodo legislativo se cuenta con un 12,02 % de mujeres ocupando escaños en el congreso de los diputados. Como se puede apreciar en el cuadro, en la anterior legislatura había en mismo porcentaje de mujeres, sólo que únicamente se contaba con una diputada indígena frente a las 4 de la legislatura actual. Esto indica que si bien el porcentaje de mujeres en el congreso se mantiene estable, si que poco a poco se van incorporando las mujeres indígenas al mismo.

Periodo (158 escaños total)	Diputadas indígenas	Diputadas no indígenas	Diputados indígenas	diputados no indígenas	Porcentaje total diputadas	Porcentaje de diputadas no indígenas	Porcentaje de diputadas indígenas mujeres con respecto al total
2003/2008	1	18	14	125	12,02	11,39	1,58
2008/2012	4	15	11	128	12,02	9,49	2,53

De la misma manera, si al centrarse en los espacios de poder local, se aprecia la dificultad de las mujeres a la hora de acceder a las alcaldías, para datos del 2007, fecha en la que se comenzó a identificar el programa conjunto. Únicamente se cuenta con un 2,1% de alcaldesas, sin embargo esta tendencia sí que ha ido en aumento.

²⁴ Devinfo. Género. Base de datos del IARNA.

Nº municipios de Guatemala	Alcaldes			Porcentaje de alcaldesas
	indígenas hombres	Alcaldesas Indígenas	Alcaldesas no indígenas	
333	125	2	5	2,1
Datos de 2007				

En relación a la participación en los Codede²⁵ señalar que la participación de las mujeres sigue siendo muy baja en 2009. La tendencia es hacia el crecimiento, sin embargo es necesario explicar que este tipo de espacios de poder exigen un periodo de cabildeo y negociación largo, por lo cual los resultados son a largo plazo, al tener que cambiar imaginarios sociales insertos en una lógica patriarcal que discrimina a las mujeres y les impide acceder a los espacios públicos de toma de poder. Sin embargo se puede apreciar que en determinados departamentos la incidencia de las mujeres es notable, y en algunos casos con especial mención a las mujeres indígenas como es el caso de Sololá y Totonicapán, departamentos priorizados por el programa conjunto. A continuación se presenta el marco jurídico político general de los derechos de las mujeres en Guatemala.

Marco Jurídico-Político en relación a los Derechos de las Mujeres en Guatemala	
<p>Nivel Internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declaración Universal de los Derechos Humanos - Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial - Convenio sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes (169 de la OIT) - Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) - Convención de los Derechos Políticos de las Mujeres - Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. - Declaración y Programa de Acción de Viena - Plataforma de Acción de IV Conferencia Mundial sobre la Mujer 	<p>Nivel Nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política de la República de Guatemala - Código Penal(Dto.17-73) - Ley de Promoción Educativa contra la Discriminación - Ley contra la Violencia Sexual, la Explotación y la Trata de Personas - Reformas al Código Civil sobre el matrimonio y el divorcio - Reformas al Código Civil: Prueba de ADN para corroborar la presunción de paternidad - Reformas al Código Municipal para Creación de OMMs - Protección a la Producción de Tejidos Indígenas - Uso del Traje Indígena en Establecimientos Educativos - Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer - Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural - Acuerdos de Paz - Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómico y Situación Agraria - Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres - Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023 - Agenda Articulada de las Mujeres Mayas, Garífunas y Xincas

3.1 Descripción detallada de la intervención para el desarrollo realizada

El objeto sobre el cual el programa incidió está relacionado con la situación crítica de exclusión, desigualdad, opresión y dependencia, que viven las mujeres guatemaltecas, especialmente mujeres indígenas y rurales, misma que ha sido ampliamente ilustrada por todos los índices de desarrollo previamente presentados y particularmente evidentes en las tasas de violencia en su contra, en la falta o poco acceso, asignación y control sobre los recursos económicos y la falta de oportunidades y acceso para su participación socio-política. El programa conjunto se implementó dentro del contexto de un nuevo período de gobierno, iniciado el 14 de enero de 2008. Dada esta circunstancia, con la finalidad de lograr los objetivos del Programa y paliar el potencial de riesgo de cambio de orientación de las políticas para el

²⁵ Consejos departamentales de desarrollo, dentro del marco Legal De Participación Ley De Consejos De Desarrollo, Código Municipal Y Ley De Descentralización. Buscan promover la participación efectiva de la población teniendo en cuenta las necesidades expresadas por la misma.

avance de las mujeres, se desarrollaron acciones de cabildeo y negociación entre instituciones del Estado, los partidos políticos y las organizaciones de mujeres. Por otro lado, la institucionalización y la implementación de la “Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas y de su Plan de 2008-2012” contó con las lecciones aprendidas extraídas de la evaluación de la política que se presentó a finales de 2007 y también de las experiencias obtenidas del Programa Lucha Contra las Exclusiones²⁶.

El programa se implementó en tres fases: la primera (Efecto 1), el diseño de una estrategia que oriente las acciones de incidencia de SEPREM y DEMI para el posicionamiento de la Política, en el ámbito nacional y local, así como la generación de información desde lo local a lo nacional, que permita situar las líneas de base y medir el avance en la situación de las mujeres. La segunda fase (Efecto 2) se implementó de forma simultánea, y se trató de concretizar en acciones en el marco de los tres ejes estratégicos ya mencionados. La tercera y última fase consistió en la consolidación del fortalecimiento de SEPREM y DEMI, la evaluación de los resultados del Programa, los avances en la institucionalización e implementación de la Política, las lecciones aprendidas y las experiencias exitosas a ser replicadas en otras áreas del país.

A cada resultado propuesto se le asignó una Agencia coordinadora de acuerdo a su mandato, especialidad y experiencia. El PNUD actúa como agente administrativo (AA) para el F-ODM cumpliendo esta función para todas las actividades del país. Todos los fondos han sido administrados con base al Sistema de Naciones Unidas de gestión de fondos “Pass through”²⁷.

La estructura de gestión del programa²⁸ estaba conformada, en orden jerárquico, por la Coordinación General, la Coordinación de Operaciones y los Enlaces Departamentales. En un principio, la estructura que se presenta fue diseñada para crear un modelo innovador, de fomento a la corresponsabilidad y toma de decisiones conjunta, donde la información de cada agencia fuese socializada al resto de las agencias fomentando así el concepto definido en este documento con anterioridad de ONE UN.

3.2 Descripción y juicio sobre los productos entregados y los resultados obtenidos

Con respecto al cumplimiento por ejes temáticos a 31 junio, se puede apreciar que el fortalecimiento institucional y la participación política cuentan con un 94%, frente al eje de empoderamiento económico que va retrasado con un 67% en la ejecución. Con respecto a la ejecución total del programa, indicar que a 31 de junio de 2011 se ha ejecutado un 76,49%.

Ejes temáticos	Porcentaje de cumplimiento ejecutado hasta el 31 jun. 2011	%	Monto total ejecutado \$
Fortalecimiento Institucional		94	1060645,24
Abordaje de la Violencia, Discriminación y Racismo contra las Mujeres		81	920455,65
Empoderamiento Económico		67	1312127,33
Participación Política		94	1349473,4
Monitoreo y Evaluación		87	918110,13

²⁶ Programa Lucha contra las Exclusiones. Programa financiado por la Delegación Europea en Guatemala teniendo como contraparte local a la DEMI, y realizado de 2004 a 2008 con un monto total de 7,5 millones de Euros. Objetivo: Contribuir a la inclusión social, económica y política de las mujeres rurales pobres, en particular de las mujeres indígenas de Guatemala

²⁷ Guidance Note on Joint Programming, UNDG, December 2003

²⁸ En los anexos aparece un cuadro explicativo con los principales componentes de la estructura del programa, así como el esquema de coordinación del mismo.

En la evaluación de medio término realizada en agosto de 2010, la ejecución hasta 31 de diciembre de 2009 se encontraba en un 31%, lo que indicó que en la segunda mitad de programa hubo un incremento del nivel de ejecución (46,49%) considerable pero insuficiente para acabar el programa con ejecución total.

En relación a la evaluación intermedia realizada destacar que el Programa fue considerado plenamente pertinente, respondiendo a las necesidades y prioridades tanto de las instituciones socias como de las mujeres Guatemaltecas, pese a que el gobierno actual no diseñó el programa²⁹, aunque sí que lo aprobó después de negociaciones cuando las nuevas instituciones tomaron el cargo. Según la evaluadora de medio término, el modelo de gestión basado en que cada agencia del Sistema de Naciones Unidas utiliza sus propios procedimientos para la aprobación de fondos, no es sostenible y tampoco refleja el ONE UN, concepto descrito anteriormente en este documento.

Sin embargo, la evaluadora percibe avances importantes en el eje de fortalecimiento institucional y participación política, mismos que han continuado en cabeza el resto del programa. Las recomendaciones que propone se centran en la necesidad de vincular de una forma más evidente las actividades con los resultados esperados, incluir más fuertemente a SEPREM y DEMI en la toma de decisiones y en el manejo del presupuesto a nivel departamental y nacional, dar más peso y voz al equipo de coordinación del programa y finalmente consolidar y compartir más información financiera con las instituciones socias sobre el programa en general y sobre la manera de gasto de los recursos que se gestionan en cada agencia.

A continuación se presenta un cuadro detallado de los avances hasta el momento de presupuesto comprometido y ejecutado, realizando un análisis contextual de cada agencia, que sirva de apoyo en el siguiente capítulo para contextualizar algunas cuestiones clave del programa. Posteriormente se detallan los principales logros obtenidos para cada efecto y resultado esperado del programa.

²⁹ El gobierno anterior fue el que participó en el diseño de programa, pero a comienzos de la implementación, hubo cambio de gobierno y se tuvo que negociar el mismo, siendo aprobado posteriormente.

RESUMEN PRESUPUESTARIO HASTA JUNIO 2011	Presupuesto Total Aprobado hasta la fecha		Presupuesto Total Transferido hasta la fecha		Presupuesto Total Comprometido hasta la fecha (Estimado)		Presupuesto Total Desembolsado hasta la fecha (Ejecutado-Estimado)	
	ONU-MUJERES	\$2,638,883	ONU-MUJERES	\$2,638,883	ONU-MUJERES	\$2,466,246	ONU-MUJERES	\$1,846,167
UNFPA	\$1,788,533	UNFPA	\$1,788,533	UNFPA	\$1,676,526	UNFPA	\$1,620,576	
PNUD	\$1,299,272	PNUD	\$1,299,272	PNUD	\$1,194,140	PNUD	\$1,155,136	
FAO	\$493,408	FAO	\$493,408	FAO	\$466,325	FAO	\$367,618	
WHO	\$493,233	WHO	\$493,233	WHO	\$412,360	WHO	\$190,893	
WFP	\$470,672	WFP	\$470,672	WFP	\$439,880	WFP	\$311,063	
Elaboración PRODOC	\$16,000	Elaboración PRODOC	\$16,000	Elaboración PRODOC	\$16,000	Elaboración PRODOC	\$16,000	
TOTAL US\$ 7.200,000		TOTAL US\$ 7.200,000		TOTAL US\$ 6,671,477		TOTAL US\$ 5,507,453		
COMENTARIOS	<p>ONU MUJERES (36% del total) UNFPA (24,84% del total)</p> <p>PNUD (18,4% del total) FAO (6,85% del total)</p> <p>WHO (6,85% del total) WFP (6,53% del total)</p> <p>Los fondos se han transferido completamente a las agencias, siendo ONU MUJERES la agencia con más fondos (36% del total), muy por encima de las demás.</p> <p>A 31 de junio de 2011 el total comprometido por las agencias asciende al 92,65% del presupuesto, habiendo ejecutado el 76,49%.</p> <p>A pesar de estos datos se cuenta con una proyección de gasto que de cumplirse, mostraría que a agosto de 2011 se ha comprometido todo el presupuesto.</p>		<p>ONU MUJERES hasta la fecha de 31 de junio de 2011 ha comprometido el 93,45% del presupuesto que le correspondía a la agencia para el total de los 3 años, habiendo desembolsado el 69,96% el total que le corresponde. UNFPA por su parte a 31 de julio ha comprometido el 93,73 % de su presupuesto total, habiendo desembolsado el 90,60% del presupuesto total. PNUD tiene comprometido el 91,90% de su presupuesto, habiendo desembolsado ya el 88,90% de su presupuesto. FAO ha comprometido el 94,51% de su presupuesto, habiendo ejecutado ya el 74,50%. WHO ha comprometido el 83,60% del presupuesto, habiendo ejecutado ya el 38,70%.</p> <p>Por último tenemos a WFP, que ha comprometido el 93,45%, habiendo desembolsado el 66,08%</p> <p>En resumen, las agencias con una ejecución más alta han sido UNFPA y PNUD. FAO, ONU MUJERES y WTP cuentan con una ejecución media-alta, y por último WHO, con apenas una ejecución del 39%, muy baja, aunque teniendo comprometido el 83% del presupuesto, lo que indica que deberá multiplicar los esfuerzos en lo que queda de tiempo para ejecutar.</p> <p>Sin embargo, viendo la trayectoria del programa con respecto al nivel ejecutado cada año, nos encontramos que ha habido un incremento paulatino y constante, pero que en julio y agosto deberá multiplicarse si se quiere poder comprometer todo el presupuesto. Como se verá en el siguiente apartado, ha habido causas externas e internas que han influido en el desarrollo de una ejecución ágil.</p>					

PRINCIPALES LOGROS OBTENIDOS

Efecto 1. Resultado 1. Fortalecimiento Institucional

A nivel nacional el programa ha aumentado las capacidades técnicas, gerenciales y políticas de las funcionarias, repercutiendo de manera visible en el posicionamiento de las instituciones dentro de la política nacional. Esto ha permitido establecer espacios de negociación y diálogo con entes de gobierno, que gracias al fuerte cabildeo político desarrollado, han terminado en convenios o acuerdos interinstitucionales. Ha supuesto también que un gran número de funcionarios/as hayan asumido de forma pública la responsabilidad en la implementación de la política PNPDIM para el avance de las mujeres abriendo la posibilidad futura a medio y largo plazo de poder canalizar más recursos para la política a nivel transversal.

Otro de los logros importantes ha sido el impulso a la DEMI y a las demandas de las mujeres indígenas, contribuyendo a generar un espacio de análisis sobre la pertinencia de responder a la diversidad étnica y cultural de las mujeres en Guatemala, con sus necesidades y derechos específicos. Esto demuestra que la incidencia política es fuerte, demostrando que la inversión social en políticas de mujeres es beneficiosa y rentable para el país, generando además alianzas fuertes de compromiso por parte del resto de cooperaciones y de la propia opinión internacional. La incidencia política a nivel legislativo también ha sido importante, mediante el impulso y fortalecimiento de la Comisión de la Mujer del Congreso de la República, que junto con la socias y organizaciones de mujeres ha conseguido importantes avances en legislación y normativa para garantizar el avance de los derechos de las mujeres.

A nivel general el programa ha generado capacidades instaladas en las instituciones, y que éstas de cara al fin de su mandato, están haciendo fuertes esfuerzos por generar procesos de inducción con las posibles nuevas funcionarias que vayan a entrar, asegurando por tanto, la continuidad en los procesos ya iniciados y evitando por tanto los riesgos de incertidumbre que pudieran darse. Por otra parte, se ha fomentado la sostenibilidad de los recursos humanos garantizando que por lo menos el 80% del personal que había sido contratado bajo la modalidad de “consultorías” pase a integrar la planilla de puestos y salarios institucionales de SEPREM. En DEMI se ha avanzado en el proceso para la clasificación de los puestos de acuerdo a la normativa de la Oficina Nacional de Servicio Civil –ONSEC- .

En el ámbito departamental, destacar que Guatemala es muy centralizado todavía a pesar de los pequeños cambios que se vienen produciendo mediante la legislación municipal y el funcionamiento de COCODES, COMUDES y CODEDES³⁰. Estos nuevos espacios han propiciado que las delegaciones departamentales de SEPREM y DEMI apoyadas por el programa hayan incidido, no sin mucho esfuerzo, en los procesos de planificación y presupuestación para el desarrollo, con un enfoque de derechos de las mujeres (y mujeres indígenas). Tal es el caso de Chiquimula, donde se pudieron concretar 4 políticas municipales de las mujeres canalizadas a través de las OMM³¹. El reto más importante para las OMM es conseguir una planificación y presupuestación suficiente para garantizar un buen servicio de las oficinas.

Efecto 2. Resultado 1. Violencia , discriminación y racismo

La problemática de la violencia es estructural en el país en donde la violencia de género, en todas sus manifestaciones, ha llegado al extremo de manifestarse en un número alarmante de casos de femicidio³²

³⁰ Cocodes, comisiones comunitarias de desarrollo, comudes, comisiones municipales de desarrollo, codedes, comisiones departamentales de desarrollo.

³¹ Oficinas Municipales de la Mujer. Con las Reformas al Código Municipal en su artículo 96 bis y 96 ter, se institucionalizaron las Oficinas Municipales de la Mujer, como mecanismo de avance para el desarrollo de las mujeres. Por tanto, todos los municipios del país (333 en total) deben contar con una OMM, proceso que está ralentizado por el alto índice de machismo en los espacios locales de poder.

³² Femicidio, la legislación Guatemalteca en su Ley contra el Femicidio y Otras formas de Violencia contra la Mujer lo define como; Muerte violenta de una mujer, ocasionada en el contexto de las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres, en el ejercicio del poder de género en contra de las mujeres.

(ciertos avances ya recogidos en Ley VIF³³). El Programa Conjunto contribuyó a potenciar y fortalecer los esfuerzos de coordinación inter institucional para el abordaje de la violencia de género, tanto a través de las “redes de derivación” a nivel departamental, como en las mesas inter sectoriales o multi institucionales convocadas a nivel nacional. Se potenció el expertise de DEMI y de las propias socias que paralelamente tenían procesos relacionados. La mayor contribución del programa en este eje ha sido una coordinación interagencial que ha permitido abordar la cuestión de manera integral. Esto es; por un lado el apoyo a DEMI a nivel central y departamental para proveer servicios directos a las mujeres víctimas no sólo de violencia, sino también de discriminación y racismo (género/etnia/pobreza).

Por otro lado, un fuerte cabildeo político en el Congreso, desde la Comisión de la Mujer, la cual el programa ha apoyado directamente con recursos financieros y de asesoramiento técnico, que ha permitido obtener legislación de impacto a nivel regional³⁴, estableciendo mecanismos coordinados con otras instituciones para el seguimiento y monitoreo de los resultados de las nuevas leyes (justicia, sociedad civil, instituciones de mujeres, juzgados especializados en violencia contra la mujer y femicidio). La Comisión de la Mujer del Congreso diseñó, consensuó y desarrolló la Agenda Legislativa para el Avance de las Mujeres, con participación de organizaciones de mujeres e instancias estatales, especialmente en coordinación con SEPREM y DEMI. La comisión de la mujer del congreso también contribuyó al diseño, consenso y desarrollo de la Agenda Legislativa para el Avance de las Mujeres, con participación de organizaciones de mujeres e instancias estatales. En cuanto a la coordinación se estableció la Mesa de Coordinación Interinstitucional VIF-VCM, liderada por Cohesión Social y la SEPREM. También se contaron con 10 mesas intersectoriales que trabajaron en el abordaje de la violencia, no solo a nivel nacional sino también departamental.

En cuanto a la formación no sólo se contribuyó a capacitar a aquellos funcionarios que tocaban directamente el tema en sus puestos; operadores de justicia, personal del sector salud y educación policía nacional civil sino que contribuyó a alinear otros procesos formativos de otras cooperaciones en este sentido, multiplicando las capacidades técnicas de un funcionariado poco familiarizado y sensibilizado en las cuestiones de género.

En el aspecto territorial la contribución ha sido espléndida, generando las condiciones necesarias para un apoyo directo a las mujeres víctimas o sobrevivientes de violencia. La importancia de esto radica en que antes del programa existía cierta institucionalidad³⁵, pero sin contar con cobertura suficiente para cubrir la demanda a nivel nacional. Lo que si es cierto es que el programa y sus acciones potenciaron y promovieron la inversión no había recursos invertidos por parte de instituciones públicas para el asesoramiento y apoyo a las mujeres, es decir, no había nada, salvo la buena voluntad de contada organizaciones no lucrativas que trabajaban con pocos recursos y cierta descoordinación. El programa contribuyó también a hacer un monitoreo desde las socias de las redes de derivación³⁶ con las que cada departamento contaba.

Se crearon también Comités Intersectoriales locales, que incluyeron, entre otros, a la Comisión de Seguridad de los Consejos de Desarrollo, Centros de Justicia, Min. Salud, Policía Nacional, y sociedad civil,

³³ Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia intrafamiliar, aprobada en el 96 es un claro indicativo del rumbo que se ha tomado en el abordaje de la violencia de género, identificando ésta en los 90 como una violencia ejercida en el espacio privado y en las relaciones familiares amplias. La tendencia general ha sido a una mayor definición y profundización de esta violencia específica enmarcándola dentro de las relaciones desiguales de poder entre mujeres y hombres consecuencia de la dominación patriarcal histórica y de la asignación de roles de género.

³⁴ En los anexos se incluye un cuadro resumen de las iniciativas llevadas a cabo por la comisión de la mujer del congreso, tanto las aprobadas como las pendientes.

³⁵ Existían las Oficinas de Atención a la Víctima y los CAIMUS.

³⁶ Las redes de derivación son recursos que proveen a las mujeres sobrevivientes de violencia atención inmediata como albergue temporal y lo necesario para que las mujeres sobrevivientes de violencia no se queden en situación de desamparo. Están constituidas por centros privados de ongs y CAIMUS, los cuales se han fortalecido también a través del programa, que son centros asistenciales financiados por el gobierno y CONAPREVI y monitoreados en muchas ocasiones por sociedad civil.

con la asesoría de DEMI y CONAPREVI. Especial mención a los territorios de Nahualá, Sololá y Sacanillá, Alta Verapaz trabajando para declararse territorios libres de violencia contra las mujeres. Por otro lado la incidencia para la sensibilización a nivel comunitario y local por parte de DEMI ha sido determinante, mediante procesos de formación y sensibilización en la ruta de denuncia y en las características de las violencias contra las mujeres con pertinencia étnica.

Efecto 2. Resultado 2. Empoderamiento económico

En relación al nivel nacional, el empoderamiento económico de las mujeres fue prioritario para sensibilizar en la necesidad de incorporar a las mujeres a un modelo productivo sostenible. También se dio la inclusión de la SEPREM en el gabinete económico. Y por último se impulsó un espacio de trabajo con SEGEPLAN³⁷ para incorporar los emprendimientos femeninos al Sistema de Información Territorial de la institución, aunque todavía está en proceso.

Los principales logros sin embargo, se han realizado en los departamentos, donde se han realizado estudios sobre emprendeduría femenina aportando información para los procesos de planificación territorial. Los CSEMS han sido la principal herramienta del programa para la obtención de resultados en este eje, contando con un nivel de incidencia en los territorios fuerte, pero cabría preguntarse si los casi 2 millones de dólares han generado las suficientes beneficiarias en relación a lo invertido (135 emprendimientos autosostenibles logrados). Por otro lado, el programa ha proporcionado una asistencia técnica y acompañamiento muy fuerte a las OMM a nivel local ya que estas han incorporado el eje económico a sus acciones. Se ha hecho también un importante trabajo con las organizaciones de mujeres con iniciativas económicas. Se realizaron también estudios diagnósticos de potencialidades y vulnerabilidades de las capacidades productivas de las mujeres indígenas y rurales. FAO apoyó en la articulación de pre-emprendedurías en los departamentos seleccionados.

Efecto 2. Resultado 3. Participación Socio-Política

A nivel nacional ya hemos hablado de la importancia de la Comisión de la Mujer del Congreso y los logros del eje tienen un especial impacto que es difícil de trasladar en unas pocas líneas. En este nivel, el resultado más visible es la articulación de 16 mecanismos con muchos actores de diversa naturaleza, para el seguimiento de la agenda legislativa. Esto supone una red de contactos a alto nivel concienciada y trabajando por un mismo objetivo, desde las instituciones, sociedad civil, academia, ejecutivo y cooperación internacional. Cabe resaltar también el número de iniciativas de ley, 38, en cumplimiento a los derechos de las mujeres. La SEPREM y la DEMI han sido fuertemente posicionadas como instituciones públicas, lo que ha hecho que la imagen pública de las mismas mejore notablemente en la sociedad y sobre todo a nivel departamental, permitiendo que los avances a nivel nacional respaldaran la posición en el departamento y generaran nuevos empoderamientos en red que si bien son medibles las consecuencias tendrán un impacto permanente a largo plazo. La incidencia política de las socias departamentales ha contribuido a identificar y posicionar lideresas a nivel local y comunitario, dándoles un proceso de acompañamiento y formación para el cabildeo y la negociación política. Por otra parte, el trabajo conjunto a nivel departamental de SEPREM y DEMI ha sido constante, aunando fortalezas y permitiendo la apertura de espacios de representación y participación de mujeres a título individual y de organizaciones de mujeres.

³⁷ SEGEPLAN. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia de la República. Incide en todas los entes de gobierno e instituciones.

Se ha mencionado también de la nueva descentralización de poder (que no de recursos) hacia los departamentos y las municipalidades, donde el programa identificó convenientemente el momento adecuado para fomentar que las mujeres se introdujeran en esos sistemas relativamente nuevos de organización política en el territorio. A pesar de las resistencias por parte de políticos locales, donde las mujeres nunca han tenido acceso a los espacios de decisión, se han logrado importantísimos logros que no se pueden medir únicamente de forma numérica.

El incidir en un espacio tan cerrado para las mujeres puede costar años, hasta que se puede visibilizar un resultado. Mientras, la labor de cabildeo, de negociación con posibles socias, de identificación de procesos, de sensibilización y capacitación de lideresas, de posicionamiento de las mismas y de acompañamiento es una labor invisible pero necesaria para el acceso al poder. Difícilmente medible pero de un clarísimo alto impacto. Sin embargo, lo que sí es medible es el posicionamiento y facilitación de las OMM y de las Comisiones de la Mujer del Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, tanto a nivel municipal como departamental, dando acompañamiento en la negociación con CODEDES. Otro aspecto importante es la labor de formación en derechos específicos de las mujeres (y mujeres indígenas).

También se apoyaron procesos de documentación personal de las mujeres para fortalecer el ejercicio de su ciudadanía, en este aspecto, a pesar que los resultados alcanzados distan de lo planificado, debe considerarse que el Estado guatemalteco aun no ha definido políticas nacionales que permitan a amplios sectores de la población acceder a la obtención del documento básico de identidad personal. Esto ha afectado particularmente a mujeres indígenas que, como consecuencia de las condiciones de pobreza o como secuelas del conflicto armado interno, se han visto excluidas de esta oportunidad.

Se diseñó también el Instituto Autónomo de Formación Política de Mujeres Indígenas consolidando los diversos procesos de formación. En el marco de la creación del Instituto, se han entregado herramientas para el desarrollo de una estrategia política y de comunicación efectiva a 35 mujeres con potenciales de candidaturas a puestos de elección popular en varios departamentos de la República durante el I Curso Intensivo y a 25 candidatas a puestos de elección popular durante el Curso II.

En conclusión, se alcanzaron importantes grados de compromiso de algunas autoridades locales, algunos gobiernos municipales, gobernadores y otras instancias descentralizadas que están sensibilizados en la necesidad de la disminución de las brechas existentes entre mujeres y hombres. El programa deja liderazgos esenciales a nivel departamental y local, que logran la asignación del 5% del presupuesto dentro del CODEDE para desarrollo de proyectos de formación específica para las mujeres. Esto ha implicado que la SEPREM y la DEMI se posicionen en los departamentos, siendo ahora referencia para todas las mujeres y organizaciones de mujeres que a través de ellas ven una forma de canalizar sus necesidades y propuestas.

Efecto 2. Resultado 4. Monitoreo y Evaluación

A nivel nacional se crearon dos sistemas de monitoreo y evaluación con indicadores de etnia y género para las instituciones socias en colaboración con el INE. Por otro lado la DEMI fortaleció procesos de concienciación para la auditoría social a diversas organizaciones de mujeres como a las OMM. Como ya se ha comentado anteriormente, el hecho de no contar desde el inicio con un sistema de monitoreo y evaluación implantado y en funcionamiento, así como no contar con un equipo humano suficiente para el monitoreo, ha traído consecuencias en la medición el impacto y el seguimiento del programa

3.3 FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA EN COMPARACIÓN CON LA TEORÍA DEL CAMBIO ELABORADA PARA EL PROGRAMA

La Teoría del Cambio es una metodología de diseño de proyectos que se utiliza para explicar cómo y por qué las actividades de un proyecto van a dar lugar a los cambios deseados. Proporciona una hoja de ruta para el cambio, basada en una evaluación del entorno en el que está trabajando. La Teoría del Cambio vincula resultados a actividades para explicar cómo y por qué se logrará el cambio deseado. Una de las cuestiones centrales de la Teoría del Cambio cuando se la aplica a proyectos de incidencia en políticas públicas es entender que la meta de este tipo de proyectos este excede la vida del Proyecto en sí, como en el caso de este programa. Comprender la teoría de cambio del programa es la base para su evaluación, está basada en el documento inicial de programa (PRODOC) y las reformulaciones que se le han ido aplicando para su mejora.

La Teoría del cambio de este proyecto parte de un problema general, la necesidad de fortalecer las políticas institucionales a favor de las mujeres, la cual se operativiza en cinco problemas más específicos y más accionables que dan cuenta desde dónde el programa conjunto entiende la magnitud de la acción. Los problemas específicos identificados son:

1. Necesidad de fortalecer las instituciones rectoras de la política de las mujeres (SEPREM y DEMI)
2. Baja participación socio-política de las mujeres en los espacios de toma de decisión.
3. Poco empoderamiento económico de las mujeres que incide directamente en la pobreza y la desigualdad.
4. Altos niveles de violencia estructural contra las mujeres y falta de entornos seguros, insertos en una lógica machista y patriarcal en todos los niveles de la sociedad.
5. Escaso monitoreo de la implementación e impacto de la política de las mujeres.

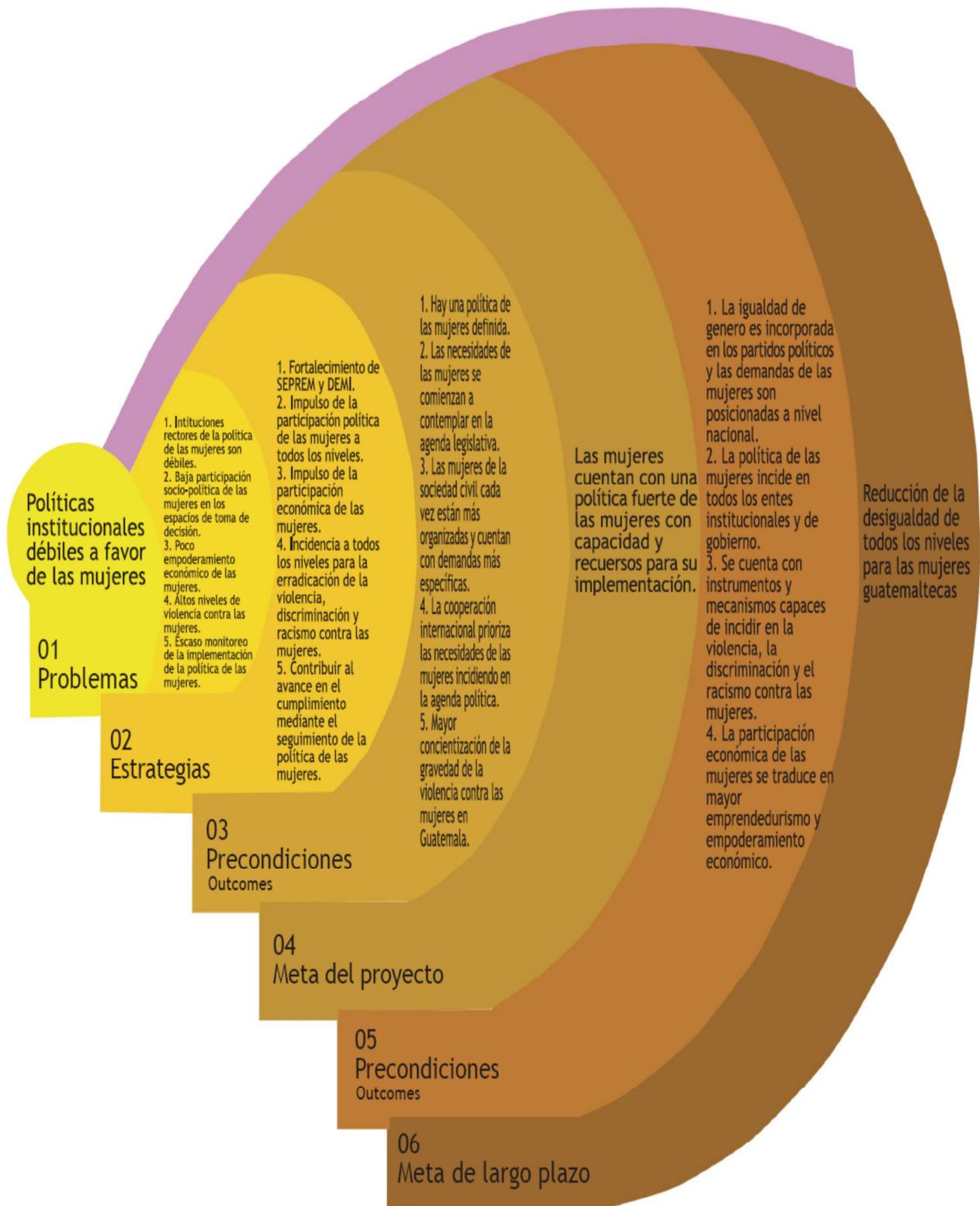
A partir de la identificación de estos problemas, se desarrollaron cinco ejes estratégicos con sus respectivas actividades que constituyen la intervención en la realidad para lograr un cambio social. Como se puede observar en el diagrama, estas intervenciones son el paso necesario para pasar de la identificación del problema a la creación de precondiciones necesarias para el cambio. La idea de cambio continuo y progresivo, inherente a la teoría del cambio, es especialmente útil para proyectos de incidencia política y cambio estructural en donde la institucionalización del cambio puede llevar años e incluso décadas.

Las primeras precondiciones necesarias para el cambio, las metas de más corto plazo, aparecen como efecto directo del proyecto e inciden sobre la meta intermedia que se ha identificado como el fortalecimiento de la política de la mujer promovido por las dos instituciones rectoras.

Según la teoría del cambio, una vez alcanzadas las condiciones necesarias, por efecto derrame, se llegará naturalmente a sucesivas precondiciones necesarias y, luego, a la meta final. Es por ello que es tan importante definir cuáles son las condiciones necesarias que llevarán al proyecto más cerca de la meta.

Asimismo, se puede observar en el diagrama la presencia de una premisa que engloba y guía la manera en la cual este proyecto entiende el cambio social.

Por último, la forma circular que tomó esta teoría del cambio refleja la idea de eco. De esta manera, el alcance progresivo hacia un público más amplio y la generación de un círculo virtuoso (de respeto por los derechos de las mujeres y el cumplimiento de las leyes), generarán las condiciones para alcanzar, finalmente, la equidad de género mediante la institucionalidad de las mujeres en Guatemala.



4. NIVELES DE ANÁLISIS; CRITERIOS Y PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

En esta sección se analiza la información recopilada a través del análisis documental y el proceso de investigación cualitativa, cuantitativa y participativa. Valorando los resultados del análisis se incluyen las opiniones y valoraciones propias de la evaluadora. Tal y como se propone en la metodología, la matriz de evaluación ha sido la guía para establecer los criterios y preguntas de evaluación, estructurando el análisis en tres niveles.

- Nivel de diseño, que compete a la totalidad del ciclo de programa
- Nivel de proceso que se enmarca principalmente en el ámbito de las actividades y los productos
- Nivel de resultados, que incide en los resultados e impactos a corto, medio y largo plazo.

Cada nivel de análisis cuenta con criterios definidos de evaluación, que se presentan a modo resumen en la siguiente tabla.

ALINEAMIENTO	APROPIACIÓN
GESTIÓN POR RESULTADOS	SOSTENIBILIDAD
CUMPLIMIENTO	PARTICIPACIÓN
COHERENCIA	COBERTURA
INNOVACIÓN	RESPONSABILIDAD
TRANSFERIBILIDAD	PERTINENCIA
VIABILIDAD	IMPACTO
EFICACIA	EFICIENCIA

		
Diseño	Proceso	Resultado

PERTINENCIA

El objeto de intervención desde el punto de vista adoptado en el programa, fue la de apoyar el proceso de institucionalización de la política de las mujeres, derivada del diagnóstico y revisión de la Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas” y su “Plan de equidad de Oportunidades 2001-2006”, bajo el liderazgo de una de las instituciones socias, SEPREM.

El proceso de actualización de la política, integrando la Agenda Articulada de las Mujeres Mayas, Garífunas y Xincas fue determinante para el diseño del programa conjunto, ya que éste reconoció claramente el inicio de una nueva etapa a nivel de política pública relacionada con las mujeres (integrando de manera más específica las demandas de las mujeres indígenas). Este dato indica que el programa no sólo identificó el momento clave para diseñar un programa que fortaleciera el proceso iniciado, sino que identificó también a las socias, SEPREM como rectora y DEMI como mandatada de esa política, considerando que el papel que asumirían en ese proceso debía ser apoyado para tener un efecto multiplicador y de impacto en otras instituciones, visibilizando así y transversalizando las políticas de género a nivel institucional, confiando por tanto, en ese posible efecto multiplicador que a través de las socias se podría tener a nivel estratégico.

Una vez identificadas a las socias y en relación con los mandatos³⁸ de cada una, el programa diseñó sus objetivos y resultados en relación a los mismos, priorizando aquellos relacionados con el eje 3 de los ODM. Esta priorización también tuvo en cuenta aquellos problemas y necesidades sociales claramente visibles en los indicadores presentados en el capítulo anterior; violencia, discriminación y racismo, participación económica, participación política y monitoreo de la política para mayor incidencia.

También se tuvo en cuenta en la elección de departamentos, la intervención del resto de cooperaciones, generando así un proceso que complementaba la intervención en territorios de otros procesos ya iniciados. En el diseño de programa DEMI y SEPREM participaron, aunque con el cambio de gobierno realizado en 2008, tuvo que iniciarse un proceso de negociación con las nuevas funcionarias, que culminó con la aprobación final del programa. Este riesgo ya era conocido previamente, por lo que el cabildeo se inició de forma temprana para no dilatar el comienzo de programa, aunque sin embargo, no se pudo evitar cierta demora en el año 2008 con respecto al plan de trabajo previsto. Se afirma por tanto, que el programa es pertinente en relación a políticas nacionales, necesidades de las mujeres y sinergias con otras cooperaciones.

APROPIACIÓN Y ALINEAMIENTO

Se ha considerado pertinente unir estos criterios de evaluación por lo relacionados que están entre sí. Es importante destacar que el programa conjunto comenzó con un cambio de gobierno, mismo que finaliza en el cierre de programa. Este dato, indica que los factores políticos externos que incidieron fueron imposibles de evitar, ya que si se hubiera esperado un año más, no se hubiera aprovechado la coyuntura política del inicio de la nueva política de las mujeres. Trajo consecuencias a nivel de ejecución para el primer año, dilatadas por un necesario proceso de negociación en términos técnicos y políticos con las nuevas funcionarias que acababan de asumir el cargo, al tener que alinear la definición existente del propio programa con las visiones estratégicas algo diferenciadas con respecto a los mandatos anteriores de las instituciones. Las negociaciones llegaron a buen término y no se hicieron cambios significativos de forma, sino en niveles operativos, aunque las respuestas obtenidas en el cuestionario en relación al diseño del PRODOC indican que la formulación inicial del mismo hubiera sido necesaria modificarla en términos generales.

Esta conclusión se sustenta en la respuesta del cuestionario a la pregunta ¿Es clara en la identificación de los problemas, las desigualdades y brechas basadas en género y sus respectivas causas dentro del Programa Conjunto? Obteniendo una respuesta afirmativa al 100%. En las entrevistas se constató que esta modificación al PRODOC estaba influida por los indicadores propuestos, ya que estos no contaban en un inicio con líneas de base para todos los indicadores, aunque éstas fueron construyéndose a medida que avanzaba el programa, siendo incluidas en el último informe de semestre, correspondiente a agosto 2011. Sin embargo, el propio proceso de diseño de programa si contribuyó al alcance y posicionamiento de las socias, fortaleciendo liderazgos importantes a nivel nacional.

-
- ³⁸ Los objetivos específicos de DEMI son: Promoción y Desarrollo Político y Legal: Promover, desarrollar y coordinar propuestas de políticas públicas, planes y programas e iniciativas de ley para la prevención y defensa de todas las formas de violencia y discriminación contra las mujeres indígenas. Atención Integral de Casos: Proporcionar servicios de atención en el marco de un modelo integral y con pertinencia cultural a mujeres indígenas violentadas en sus derechos. Formación, Divulgación e Investigación: Diseñar, coordinar y ejecutar programas educativos de formación, capacitación y divulgación de los derechos humanos de las mujeres indígenas. Desarrollo Organizacional: Reorganizar y fortalecer las unidades programáticas y administrativas para lograr la implementación del Plan Estratégico Institucional. El objetivo de SEPREM es “Promover el desarrollo integral de las mujeres mayas, garífunas, xinkas y mestizas en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural.” Para ello el PEO cuenta con 12 ejes; Desarrollo Económico y Productivo con Equidad, El eje de Recursos Naturales, Tierra y Vivienda, El eje de Equidad Educativa con Pertinencia Cultural, El eje de Equidad en el Desarrollo de la Salud Integral con pertinencia cultural, El eje de Erradicación de la Violencia contra las Mujeres, El eje de Equidad Jurídica, El eje de Racismo y Discriminación contra las Mujeres, El eje Equidad e Identidad en el Desarrollo Cultural, El eje de Equidad Laboral, El eje de Mecanismos Institucionales, El eje de Participación Socio Político, El eje de Identidad Cultural de las Mujeres Mayas, Garífunas y Xinkas

GESTION POR RESULTADOS

Con respecto a la gestión orientada a resultados³⁹, estaba contemplada en la matriz de resultados del PRODOC, con objetivos concretos pero sin metas medibles. Este fue el principal problema para su implementación. Por otro lado, habría que mencionar el sistema de monitoreo y evaluación creado no se aplicó desde el inicio. Fue a mitad de programa donde se comenzó a identificar los vacíos en la gestión dando pautas para su intervención. Tal y como lo señalaba la evaluación intermedia:

“Un obstáculo clave para ir hacia una orientación más basada en resultados fue la debilidad en la capacidad de gestión por resultados 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 contrató 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.”

Las recomendaciones que se plantearon en la evaluación intermedia fueron:

“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.”

Se encontró que los informes de reporte de avances y los planes de trabajo, no se enfocaron en reportar los efectos a nivel de resultados a corto y medio plazo, sino que se centraron más en actividades. Por tanto, la matriz de resultados del PRODOC no fue usada como herramienta de referencia para las planificaciones. Por otro lado existió una fuerte debilidad del sistema de monitoreo y evaluación. Las personas encargadas de la coordinación del sistema de monitoreo tuvieron en el inicio muchas dificultades para internalizar en las agencias y las socias la importancia de este tipo de gestión, con lo cual el problema se fue dilatando hasta mediados del programa, cosa especialmente grave a la hora de medir los resultados a nivel departamental, ya que las VNU enlaces departamentales⁴⁰ y los equipos departamentales, siguieron la lógica implícita establecida a nivel de funcionamiento, de orientación hacia actividades y por tanto no integrando una gestión hacia resultados. En relación a los cuestionarios, se han seleccionado las opiniones más representativas que responden a **Comentarios acerca de la gestión por resultados dentro del programa:**

³⁹ Mediante la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005), los donantes y los países socios se comprometieron a gestionar e implementar la ayuda “... con vistas a los resultados deseados y utilizando la información para mejorar las tomas de decisión” (punto 43). La gestión orientada a resultados, uno de los cinco principios fundamentales de la Declaración en los que los donantes y los países socios acordaron basar su actuación, implica trabajar en pro de objetivos de desarrollo concretos y mensurables – como el conocer el número de niñas y niños que reciben mejor educación que antes, o el averiguar si la salud de la población ha mejorado. Con la Agenda de Acción de Accra (AAA, 2008), los socios y los donantes convinieron reforzar su gestión orientada a resultados. En este sentido, los países en desarrollo han optado por fortalecer la calidad del diseño de políticas mediante la mejora de sus sistemas de información incluida la desagregación de datos por sexo, mientras los donantes se encargarán de respaldar la capacidad estadística y los sistemas de información nacionales de los países socios.

⁴⁰ Enlaces departamentales, auspiciadas por un contrato en modo de Voluntariado de Naciones Unidas y ubicadas en cada departamento priorizado, han tenido la función de apoyar en la ejecución del programa en coordinación con los equipos departamentales de SEPREM y DEMI, teniendo como una de sus funciones el monitoreo y evaluación de resultados a nivel departamental, pero reportando finalmente sobretodo actividades.

1	Los resultados definidos por el PC fueron muy ambiguos y de muy largo plazo, la conexión entre actividades, productos y resultados fue muy difusa, ya que el PC impulsó muchas actividades y es necesario ubicar cuáles han sido los cambios que estas actividades han logrado y cómo estos cambios o resultados son sostenibles, después que el PC termine.
2	Es un proceso nuevo y la gestión pública no está determinada bajo ese enfoque.
3	Es positivo todo el trabajo y resultados logrados, sin embargo es necesario continuar
4	Muy difícil de definir, en muchas ocasiones la gestión por resultados no cuadraba con las acciones que al final se definían dentro del programa. Debería de haberse contemplado con mayor exhaustividad en la elaboración del PRODOC.
5	En determinados momentos se perdió la visión estrategia del PC para concentrarse en los pequeños detalles. Sin embargo, al sobrepasar estas cuestiones, se retomó la gestión por resultados y se lograron avances significativos.

De estos comentarios se pueden extraer varias conclusiones. La primera de ellas hace referencia a la poca apropiación por parte de todos los actores en la gestión por resultados entendida como una herramienta técnica de verificación de logros clara entre resultados esperados, con metas claras y actividades realizadas. Por otro lado se percibe que todos los actores involucrados tuvieron dificultades en relacionar de forma clara las actividades que se iban desarrollando con los resultados teniendo como referencia al PRODOC.

Por otra parte, destacar que con la problemática inicial de cambio de gobierno, la ejecución se retrasó de forma notable, haciendo que las agencias y las socias se centraran más en ejecutar y en programar actividades que en tomarse un tiempo para reflexionar de forma interna y en conjunto sobre los logros y resultados principales que se iban dando. Además, el hecho de que fueran 6 las agencias del Sistema de Naciones Unidas y que como se verá más adelante, hubiera ciertas dificultades para compartir información con respecto al seguimiento, dificultó el análisis interactivo y la retroalimentación necesarias para ir evaluando el alcance de los logros. En conclusión, la gestión por resultados no se logró de forma íntegra en todo el programa hecho que se fue solventando en el transcurso del mismo con cada agencia y cada socia, para reordenar todas las herramientas y datos disponibles, con el objetivo que de cara al cierre del programa, se hubiera solventado esa falta de información e identificación de logros. De manera que para el último informe de semestre, aunque algo tarde, se ha introducido la gestión por resultados con metas definidas, lo que ha permitido visualizar cuáles han sido los logros y resultados de programa para cada eje establecido.

COHERENCIA, COBERTURA Y PARTICIPACIÓN

Estos tres criterios, por su interconexión se han analizado de forma conjunta. Con respecto a las actividades señalar que como se ha indicado en el criterio anterior, la orientación del programa ha tenido tendencia hacia la gestión por actividades. Las actividades sin duda alguna han contribuido al logro de los resultados, sólo que en los dos primeros años de programa, al no contar con una gestión contundente hacia resultados, ha sido difícil definir las relaciones entre actividades y resultados de forma clara. Sin embargo, después del trabajo realizado en el tercer año en monitoreo y evaluación, se ha constatado que las actividades fueron orientadas de forma en cada uno de los ejes y por cada una de las agencias, proporcionando flexibilidad a las socias para identificar posibles cambios en actividades que se consideraran de mayor importancia y contribución a los objetivos previstos. Ambas socias, especialmente SEPREM, consideran que las agencias les han proporcionado el apoyo técnico y la facilidad administrativa y financiera, para reorientar actividades, tal y como se hizo en el segundo año de ejecución.

El programa también ha definido de forma concreta las distintas beneficiarias. En primer lugar aparecen las socias nacionales principales, SEPREM y DEMI, así como otras instituciones gubernamentales que han fortalecidas mediante la institucionalización de la política de las mujeres. En segundo lugar, mediante la política y sus ejes estratégicos de intervención, se han podido delimitar claramente las mujeres beneficiarias del proyecto. Esto es especialmente evidente a nivel departamental, donde los resultados previstos inciden directamente en poblaciones meta identificadas previamente. Tal es el caso de DEMI en la atención a casos de violencia, discriminación y racismo, donde claramente se ha mejorado la situación de las mujeres al brindarles un servicio que ninguna otra institución da a nivel departamental. En el eje de empoderamiento económico, se cuenta con los registros del los CSEM⁴¹, donde se pueden cuantificar de forma clara las mujeres beneficiarias de los mismos⁴².

El programa ha posicionado a las mujeres en sus entornos de manera que cuentan con más canales de participación socio-política, no sólo en relación al programa sino a todos los niveles institucionales, comenzando un proceso que como ella misma indica, es de no retorno y cuyo alcance no sólo es a corto plazo sino fundamentalmente a largo plazo.

CUMPLIMIENTO

En relación al cumplimiento y la ejecución, se presenta un cuadro indicativo de proceso del programa donde se identifica claramente una subejecución importante para el primer año. En el segundo año se ve como todos los ejes casi doblan su ejecución, salvo el eje de empoderamiento económico. A un mes de cierre del programa se ve que existen diferencias claras entre ejes y que el de empoderamiento económico cuenta con una subejecución importante. Habría que destacar que este eje sufrió más que los otros de cambios políticos importantes, tales como el cambio de 5 ministros, con cambio de políticas y/o prioridades, lo que dificultó el avance hacia los resultados esperados.

Porcentaje de cumplimiento	dic-09	dic-10	jun-11
Ejes temáticos	%	%	&
Fortalecimiento Institucional	47	84	94
Abordaje de la Violencia, Discriminación y Racismo contra las Mujeres	30	77	81
Empoderamiento Económico	27	49	67
Participación Política	24	67	94
Monitoreo y Evaluación	31	67	87

Identificado el problema de inicio con el cambio de gobierno y la negociación y apropiación de las nuevas funcionarias de las instituciones socias, se puede comprender en gran parte la subejecución inicial. Sin embargo no ha existido un ritmo constante en la ejecución, causado por varios problemas tal y como lo expresan los cuestionarios en la pregunta **¿Cuáles han sido los principales problemas cotidianos en el Programa Conjunto?**

1 Coordinación a nivel central con algunas agencias

⁴¹ Centros de servicio para los emprendimientos de las mujeres a nivel departamental. El programa contribuyó que estuvieran presentes en los departamentos priorizados, ofreciendo servicios directos de formación, atención para el emprendedurismo y seguimiento de emprendedurismos por parte de las mujeres.

⁴² Se han establecido ejemplos representativos, existen muchas más actividades por área.

2	Administrativos financieros
3	El manejo de varias agencias a la vez
4	La flexibilidad hacia las solicitudes de las Copartes gubernamentales, legislativas, socias y otras. para los desembolsos. El monitoreo de los territorios y la evaluación de las acciones locales, creo que esto es un problema que aún se trae consigo. Y se verá reflejado en los resultados de la evaluación.
5	El mayor reto fue la apropiación del PC por parte de las copartes gubernamentales. Esto se abordó al establecer reuniones periódicas para abordar las dudas y los "nudos" en la implementación.
6	Comunicación y coordinación

La respuesta más recurrente que aparece en los cuestionarios y en las entrevistas, ha sido la complejidad de procedimientos para cada una de las agencias. Aunque en el inicio se diseñó un manual de procesos administrativos que todas las agencias consensuaron que a pesar de la intención no fue suficiente aunque contaba con buena crítica por parte de las socias, que lo percibieron como una buena estrategia de trabajo acorde con el concepto de ONE UN. Sin embargo, este manual nunca se usó de forma continuada ni con la intensidad suficiente en todas las agencias, motivando que cada socia tuviera que realizar con cada una de las agencias procesos administrativos distintos. Tal y como lo reflejó la evaluación de medio término:

“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 Paris.”

La importancia del problema es tal que en enero del 2009, se tuvo que contratar a dos enlaces administrativos que no estaban previstos en el inicio, para poder completar los procesos administrativos con cada agencia. Esto mejoró mucho la situación aunque no logró paliar las consecuencias derivadas de la alta burocratización.

Por otra parte, se identificaron dificultades a la hora de consensuar los planes de trabajo con las agencias, ya que cada agencia debía hacer un plan de trabajo anual diferenciado para cada agencia con la que tenía relación, con la dificultad añadida del resto de programaciones que las socias debían hacer de forma paralela.

En conclusión, hubo una serie de problemas determinantes que incidieron en la ejecución. El primero de ellos fue un riesgo externo, el cambio de gobierno, pero el otro, la burocratización de procesos administrativos y los altos recursos empleados en las distintas programaciones de trabajo, reportes diferenciados para las actividades y requerimientos de cada agencia con respecto a las socias contribuyeron a ralentizar el proceso de ejecución de forma muy importante.

INNOVACION Y TRANSFERIBILIDAD

Este criterio recopila varios elementos analizados en los criterios anteriores e incorpora algunos nuevos. En primer lugar, se identifican varios problemas claros. El primero de ellos fue el cambio de gobierno, en donde la coordinación del programa facilitó la solución mediante negociaciones que acabaron con la aprobación del programa por parte de las nuevas funcionarias. En segundo lugar, aparece el problema de los procedimientos administrativos, el cual fue permanente a lo largo del programa, ya que ninguna de las

agencias pudo flexibilizar de forma total los requerimientos a nivel interno, sin embargo si hubo acuerdos a la hora de responder a las demandas de un enlace administrativo propuesto por las socias.

Las mayores respuestas innovadoras fueron la elaboración y puesta en marcha del plan de mejoras y el contrato de una persona para el monitoreo y evaluación, que incidió fuertemente en reorientación de las problemáticas surgidas en torno a la implementación. De la consultoría de monitoreo y evaluación se extrajeron importantes metodologías que han sido aplicadas al final del programa.

En relación con la transferibilidad destacar que al cierre de programa se contará con herramientas de gestión derivadas del aprendizaje de las problemáticas. Un ejemplo claro es el aprendizaje derivado de las lecciones aprendidas del programa que las propias agencias están trasladando a otros programas conjuntos del resto de ventanas temáticas que están presentes en Guatemala.

El hecho de haber sido el primer programa conjunto en el país, ha propiciado también que el gobierno y las distintas instituciones conozcan las características y funcionamiento de un programa conjunto. Los elementos más destacados que las agencias identifican como replicables se extraen del taller relatoría de los aportes obtenidos en el programa conjunto⁴³.

La participación activa de las socias nacionales, la planificación conjunta con las socias, el entendimiento en la visión estratégica de las socias, la búsqueda de balances entre las diversas necesidades de financiación, potenciación y financiamiento, la alianza con los mecanismos para el avance de las mujeres, el fortalecimiento de la presencia de otras instituciones de gobierno, el establecimiento de alianzas y coordinaciones interinstitucionales, el fortalecimiento de las capacidades de los interlocutores locales, la incidencia a nivel territorial, trabajo con grupos locales de sociedad civil, conformación de grupos por ejes para mejor coordinación y visibilización. Los puntos resolutivos emanados de los Consejos de Desarrollo en reconocimiento y apoyo a los objetivos del Programa y a la institucionalidad pública encargada de la promoción de los derechos de las mujeres para la incorporación de la Política en los planes, programas y proyectos de desarrollo local.

RESPONSABILIDAD

En relación al nivel de transparencia, destacar la intencionalidad del programa de evitar la ejecución directa, que sin embargo no pudo realizarse. Las agencias reconocen que se debió mejorar en los mecanismos de coordinación y comunicación en relación al tipo de ejecución. Las instituciones nacionales, al no percibir una comunicación fluida con respecto a este tema, consideraron que las cuentas no estaban siendo transparentes por parte de las agencias, no porque consideraran que hubiera malversación, sino porque creyeron que no estaban siendo informadas del dinero disponible de cada agencia para cada año. Y tal como recalca la evaluadora de medio término:

“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..”

⁴³ Relatoría de los aportes obtenidos en la reunión del Comité de de Gestión Interna del Programa Conjunto “Fortaleciendo la institucionalidad de la Mujeres”, el cual se llevó a cabo en El Hotel Santander el día 26 de mayo de 2011.

A partir de la evaluación y fundamentalmente durante el último año, las socias solicitaron el estado de cuentas que fue socializado con ellas, mejorando así la transparencia y demostrando que no había lagunas en la ejecución. Este dato indica que tanto la coordinación como las agencias no percibieron desde el inicio la necesidad de compartir esta información a detalle con sus copartes, lo que señala una falta de planificación, de socialización entre agencias y de socialización en última instancia con las copartes locales.

EFICACIA

El programa conjunto se ha sumado a procesos internos ya existentes en las instituciones, logrando importantes productos que tienen que ver con su fortalecimiento y con un cambio sustantivo en la capacidad de las mismas de atender las demandas de las mujeres. Esto es muy evidente en el apoyo real a los recursos humanos y equipos de nivel técnico medio y superior, a la creación y apoyo de oficinas de DEMI y SEPREM y CSEMS en los departamentos priorizados que no contaban con infraestructura, al establecimiento de convenios con otros entes de gobierno y al apoyo técnico y posicionamiento de las socias a nivel político nacional y regional.

Como se ha comentado anteriormente, ha habido falta de sistematización de resultados en el primer y segundo año lo que ha traído consecuencias, ya que a pesar de los esfuerzos realizados en el último año y especialmente de cara al último informe de semestre de programa, hay muchos resultados que de contar con toda la información sistematizada hubieran mejorado lo obtenido aún más. Sin embargo, a pesar de no tener desde un inicio con líneas de base concretas, se ha logrado definir de forma específica los resultados obtenidos. Los grandes logros en los objetivos de la intervención se presentan a continuación por efectos y resultados esperados. Sin embargo, a raíz del cambio generado en el tercer año, donde se hizo una identificación mediante la revisión, el análisis y el ajuste de los indicadores para poder orientar y definir claramente los resultados, se obtuvieron insumos que quedarán como herramientas muy valiosas de cara al futuro. Estos insumos se pueden dividir en aquellos de gestión del propio programa a nivel central y aquellos que midieron los resultados e impacto a nivel departamental. En relación a los primeros, destacar:

Plan de mejoras	Estrategia de salida
Actualización de la matriz de riesgos	Actualización de las matrices de indicadores
Consultoría sistematización ejes temáticos	Diagnóstico M&E, FODA de comunicación y coordinación PC, Informe trimestral PC, Cronograma actividades
Capacitación para la Sistematización de Ejes Temáticos y de Buenas prácticas en Áreas de intervención del Programa Conjunto; Ajuste de indicadores; Diseño de instrumentos y actividades de Monitoreo y Evaluación y Tercer informe de avance del PC al Secretariado – ampliación 2011	Lecciones aprendidas en la aplicación del sistema monitoreo y evaluación del pc; proceso de ajuste metodológico de indicadores para el m&s del pc; actividades propias del m&s mayo 2011

En relación a los segundos:

Consultoría de buenas prácticas en Chiquimula	Sistematizaciones departamentales
---	-----------------------------------

El primero de ellos hace mención del proceso de elaboración de las 4 políticas municipales de la región Chortí en Chiquimula, mientras que el segundo recoge un proceso de construcción conjunta entre la consultora y las enlaces VNU del Sistema de Naciones Unidas en los departamentos, para recopilar los logros y resultados obtenidos en los mismos. Los comentarios extraídos del cuestionario indican lo explicado anteriormente:

1 Existe un monitoreo interno, pero no se socializan los resultados con el resto de agencias

2	No hay ningún monitoreo externo aparte del establecido como general para todos los actores del Programa Conjunto
3	a través de la presentación de informes en algunos casos acompañamiento
4	El equipo MDGF lo realiza y socializa resultados durante las reuniones periódicas de Eje
5	No hay ningún monitoreo externo aparte del establecido como general para todos los actores del Programa Conjunto

EFICIENCIA

En relación al diseño y la formulación e instrumentos para la coordinación, el seguimiento, la previsión de riesgos y la comunicación, destacar que el PRODOC fue contextualizado social y políticamente de forma pertinente, sin embargo, adoleció de efectos y resultados bien definidos, un marco lógico y de indicadores concretos que incluyeran una líneas de base que a pesar de la identificación en el último semestre no ha permitido determinar de forma fiable un análisis de coste beneficio. En cuanto a la formulación, habría que destacar:

- La no existencia de una metodología de cálculo para los indicadores existentes, sin líneas de base Esto ha causado que las metas hayan sido ajustadas conforme a las variaciones en los planes de trabajo elaborados (sin referencia además al PRODOC) ajustadas más en base a indicadores de medición de sub-actividades por cada agencia.
- Estas diferencias a la hora de medir indicadores también han generado conflicto a nivel agencias-socias a la hora de la evaluación financiera, ya que la coordinación del programa solicitó que la presentación de la información fuera por actividad y sub-actividad, cuando las agencias contemplaban grandes rubros lo cual ha dificultado en gran medida el encuadre de cuentas. (las socias han expresado su malestar en varias ocasiones en cuanto a la transparencia, que como se ve no ha sido intencional sino teniendo una causa más bien de sistematización y homogeneización de información).
- Al inicio del Programa, se diseño todo un Sistema de Monitoreo y Evaluación, en el que se incluía el diseño de matrices de Indicadores cualitativos y cuantitativos, que permitirían en el proceso de ejecución, ir midiendo avances. Sin embargo, los instrumentos desarrollados no fueron suficientes, y las matrices de indicadores fueron modificándose (no ajustándose) a medida que el Programa avanzaba y de acuerdo a cambios más políticos y coyunturales, que técnicos, esto repercutió que de cara al cierre, se identificaron acciones que se pudieron haber corregido en el segundo año de implementación. A los tres años de ejecutado el proyecto, los indicadores reflejaban más actividades realizadas (gestión) y no necesariamente resultados.
- El no aprovechamiento de la implantación del sistema de monitoreo creado, ni de la oportunidad de poder gestionar on line la información.

Por otro lado habría que incidir en los formatos y las herramientas creadas para ello desde el diseño, destacando:

- La existencia de una guía rápida de procedimientos administrativos consensuado a nivel interagencial, pero que no se implantó lo suficiente. La mayoría de las agencias continuaron con los requerimientos de cada una, planteándose la necesidad para las socias de contratar a las enlaces administrativas para poder cumplimentar los requerimientos de todas las agencias. Esto representa la mayor queja de las socias, ya que los requerimientos fueron complejos y complicados de llenar y ralentizaron en gran medida la ejecución. Para las agencias también supuso un problema porque el volumen de transacciones sobrepasó las capacidades de algunas agencias. Además, hubo grandes retrasos en los desembolsos que incidieron directamente en la ejecución de actividades, ralentizando los pagos hasta 3 meses.
- Relacionado con esto, hubo una problemática que se dio con una de las agencias, la cual para cualquier proceso administrativo debía mandar la documentación a su sede regional, a México para su aprobación. Esto hizo que hubiera grandes demoras a la hora de ejecutar actividades y pagar honorarios de consultorías.
- Por otro lado, con respecto a la comunicación, destacar que las socias consideraron que hubo problemática en torno a la utilización de los logos, ya que no se implementó el uso de un logo conjunto del programa que posicionara a todas las agencias por igual, de forma que en cada actividad la socia tenía que incluir el logo de la agencia financiadora para ello, teniendo esto repercusiones negativas para las socias, que creyeron que lo ético hubiera sido un logo conjunto, para no resaltar a algunas agencias frente a otras, en aras del concepto de ONE UN.

Por otro lado nos encontramos con la coordinación del programa, donde se destaca:

- En cuanto a la modalidad de coordinación del programa, se creó una estructura interna que contó con tareas claramente definidas y especializadas. La Conducción Política interna estuvo a cargo del Consejo de Conducción integrado por la autoridad máxima de cada una de las instituciones socias y la Representante de la Agencia Líder. El núcleo técnico del programa se estructuró en función de los ejes temáticos del mismo con participación de delegadas de las agencias involucradas en cada eje y las socias gubernamentales. Para la alineación de estrategias y de procedimientos de organización interna del SNU funcionó el Comité de Gestión Interna con la participación de todas las delegadas de las Agencias participantes, la vinculación entre lo nacional y lo local estuvo a cargo del Equipo de Coordinación de Operaciones. Esta estructura de funcionamiento interno estaba supeditada al modelo de gobernanza definido por el Secretariado del F-ODM.
- A pesar de esta estructura de coordinación, amplia y complementaria, las debilidades que se han identificado en el ámbito de la coordinación están relacionadas con: 1) cada agencia llevó sus propios procesos y controles administrativo-financiero internos que no han sido socializados con las otras agencias ni con las propias socias, lo que dio lugar a la percepción de la poca transparencia ya comentada; 2) No todas las acciones acompañadas por algunas Agencias fueron coordinadas y ejecutadas con las socias principales lo que provocó en algunos casos falta de información. 3) no han logrado un nivel adecuado de coordinación interagencial apropiado para la magnitud del programa, esto se ha traducido en poca implantación de criterios de gestión conjunta previamente adoptados.
- Aún no se han creado a lo interno del sistema los mecanismos de coordinación interagencial adecuados, que faciliten la posibilidad de realizar una gerencia efectiva coordinada de programa conjunto.
- La propia figura de la coordinación técnica y del equipo de coordinación debe ser mejor definida en función del alcance y orientación que deberá tener y deberá contar además con una delegación de autoridad o con el apoyo directo de las estructuras de jerarquía institucional

En resumen, el espacio de coordinación del programa no fue aprovechado lo necesario. Faltó una definición más clara de la orientación que se debía dar, y dependiendo de esa, hubiera sido necesario considerar la necesidad de incluir un equipo de coordinación más amplio y permanente.

IMPACTO

La medición del impacto obtenido para este programa se complejiza por la dimensión geográfica y la integralidad de las actuaciones en muy diversos ámbitos. El impacto del programa, por la propia naturaleza del mismo ha sido un impacto basado en la generación de procesos y capacidades instaladas, difícilmente mesurables pero que se pueden apreciar fácilmente. Sin embargo si se puede señalar que existen indicadores fundamentalmente cuantitativos y cualitativos para todas las áreas, sobretodo en:

- Atención de casos de violencia, discriminación y racismo. El impacto generado en los departamentos ha sido fuerte, ya que ha dado soporte a las necesidades planteadas por la población beneficiaria, mostrando éstas la necesidad de que estos servicios se sigan dando en todos los departamentos, e incluso que se amplíen para el resto de departamentos del país.
- En relación a la violencia, destacar que el apoyo a la Comisión de la Mujer del Congreso ha tenido un fuerte impacto que se podrá medir en cuanto comience a haber una jurisprudencia sólida.
- En torno a la participación sociopolítica de las mujeres en los departamentos señalar que el impacto generado ha sido medio, debido a las estructuras patriarcales de toma de decisiones, que dificultan visibilizar la labor realizada en términos de impacto a la población. Sin embargo, si la tendencia de fortalecimiento continua, a medio plazo se podrá contar con una población más concienciada de la importancia de incluir a las mujeres en la toma de decisiones.

VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

El hecho de que los cambios puedan ser sostenibles en el tiempo depende en gran medida de riesgos asociados al nuevo contexto político que se tendrá en septiembre, y luego en enero cuando cambie el gobierno. Sin embargo, SEPREM y DEMI están manejando ya un proceso de transición que incluye una “carpeta” de herramientas para generar capacidades en las nuevas funcionarias, así como una elaboración de los resultados obtenidos, buenas prácticas y retos de futuro, no sólo dentro del programa sino en relación a su mandato legislativo. Por otra parte, SEPREM reabsorberá el 60% del personal que el programa ha propiciado, asegurando la continuidad de los procesos establecidos. A nivel departamental, se plantea la necesidad de seguir apoyando a las oficinas y sedes que el programa impulsó, ya que es una demanda priorizada por la sociedad, que sin embargo todavía no está resuelta. Las socias y algunas agencias están diseñando un plan de transición que permita asegurar algunas sedes y la prestación de servicios de cara a un proceso de transición hasta que el nuevo gobierno esté operativo. Por otro lado, SEPREM podrá orientar alguna estrategia política con los CODEDES en los 7 departamentos de intervención, dándole seguimiento a los Puntos Resolutivos de apoyo al Programa emitidos y consignados en puntos de acta correspondientes. La estrategia de salida propuesta contempla los siguientes riesgos y posibles medidas para controlarlos:

RIESGOS	ESTRATEGIAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los procesos y requisitos burocráticos para la contratación de personal técnico necesario ocasionan atrasos en la agilización del funcionamiento institucional 2. Recortes presupuestarios de fondos nacionales por efectos de la crisis mundial, que limita las posibilidades de las instituciones del estado para la asignación de incrementos en sus líneas presupuestarias 3. La ausencia de una reforma fiscal, como el limitante para la aprobación de un presupuesto que permita a SEPREM contar con la mayor cobertura geográfica y el acceso a la población 4. No contar con el personal idóneo que desarrolle las acciones planificadas para la sostenibilidad de las contrataciones y sedes regionales. 5. Planificar de manera certera hacia el logro de los objetivos en el tiempo estimado 6. La delincuencia imperante en el país a nivel nacional limita la implementación 7. Narcotráfico que pone en peligro la integridad del personal y de la población 8. Violencia generalizada que enfrenta el país 9. La apatía de la población para participar en los distintos eventos 10. Posibilidad de la no existencia de consensos en las organizaciones de mujeres para unificar criterios, apoyo e impulso de la política y el peo 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Garantizar el trabajo que SEPREM y DEMI realizan con la contratación de personal técnico calificado con el apoyo de la Cooperación 12. Planificación conjunta de los componentes y acciones pendientes por ejecutar 13. Incidir en las demás entidades del estado que tienen involucramiento en el accionar del proyecto y que no encuentre limitante alguno para la implementación de la Política y el PEO, para la continuidad del compromiso de estado hacia la población guatemalteca que realiza esfuerzos por erradicar violencia, discriminación y que se respeten los derechos de las mujeres guatemaltecas 14. Para dar seguimiento a los procesos ya impulsados en caso de cambio de gobierno y de autoridades, la propuesta es contar con una carta compromiso entre autoridades locales, instituciones y entidades del estado con la SEPREM como entidad asesora, que incluya además de la firma el compromiso, la participación de la sociedad civil con acciones de auditoría social para garantizar la continuidad a los procesos para verse afectados con el cambio de autoridades. 15. Garantizar el compromiso de la Cooperación Internacional para el cumplimiento de la Declaración de Paris, y la existencia de acuerdos unificando esfuerzos

El programa comenzó con un cambio de gobierno que afectó a su desarrollo y termina en el contexto de un proceso electoral que de igual manera plantea incertidumbre en tanto no se conoce cual será la orientación del próximo gobierno en materia de derechos de las mujeres. Este es el mayor riesgo con el que las instituciones se encuentran, ya que no hay garantía de que las nuevas funcionarias identifiquen las

necesidades planteadas en la estrategia de cierre. Sin embargo, en el apoyo de personal, se están haciendo fuertes esfuerzos por garantizar la continuidad al menos hasta final de año. Por otro lado, el posicionamiento de las socias y las capacidades generadas permiten aseverar que la política de las mujeres está en la agenda pública y ha sido visibilizada. Es necesario que las instituciones socias se apoyen en las organizaciones de mujeres y en la cooperación internacional para hacer incidencia y cabildeo político en este año, así como el seguimiento a los convenios establecidos con otras instituciones a modo de trabajo en red para asegurar la continuidad de los procesos en el resto de la función pública.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES (C.)

C.1. El programa conjunto está apoyando directamente la institucionalización y la implementación de la política nacional de las mujeres. Esto constituye una experiencia de implementación multiagencial y multi-institucional novedosa para el país, que mediante una definición clara de ejes estratégicos han conseguido desarrollarse como experiencia piloto en una gestión coordinada a nivel nacional y departamental.

C.2. Al ser el primer programa conjunto del país, no se contaba con experiencia sobre cómo afrontar una formulación y un manejo de proyecto eficiente. La participación de las socias en el diseño y formulación del programa fue un acierto, aunque posteriormente hubo cambio de gobierno con la consiguiente negociación establecida, aprobación y adaptación del programa a las nuevas autoridades socias. Esto constituye también un acierto, demostrando la adaptabilidad a un entorno políticamente inestable.

C.3. La formulación del PRODOC fue contextualizada correctamente y los efectos y resultados esperados fueron adecuados para las necesidades establecidas por las instituciones socias y por las beneficiarias. Si bien dentro del PRODOC faltó una alusión más clara hacia la gestión orientada a resultados y un análisis más específico de los riesgos a corto, medio y largo plazo que incidirían en el programa.

C.4. El PRODOC a pesar de su correcta orientación, no constituyó un documento que sintetizara de forma detallada metas, estrategias departamentales, indicadores medibles.

C.5. En la implementación del programa participaron 7 agencias del Sistema de Naciones Unidas, 2 socias nacionales y 9 instituciones públicas, componiendo un abanico de 18 entidades en el mismo programa. Esto dificultó desde el inicio la coordinación interinstitucional, la transparencia en la gestión (en relación a un flujo adecuado de información oportuna y pertinente) y la comunicación que no pudo evitar confusiones que se dieron.

C.6. Las agencias del Sistema de Naciones Unidas según el diseño, aportaron en aquellos ejes relacionados con su expertise, sin embargo, debido a la reorientación de actividades y una escasa gestión por resultados, se vieron realizando en determinados momentos actividades no relacionadas con su expertise.

C.7. La distribución presupuestaria entre las agencias fue desigual, a pesar de que cada agencia solicitó un monto de presupuesto que superó su capacidad real de ejecución.

C.8. En la implementación hubo una subejecución importante durante todo el programa, minimizada en el último año, consecuencia de factores externos, pero también la no implementación de los acuerdos de procedimientos simplificados, exponiendo a las socias a un desgaste continuo derivado de requerimientos distintos de cada agencia para cada actividad.

C.9. Esto derivó en la necesidad de contratar a personal en las socias, capaz de agilizar procesos que se demoraban en pagos hasta 3 meses. Existieron problemas con una agencia que sus procedimientos administrativos debían pasar por la oficina regional, ralentizando pagos hasta 7 meses.

C.10. El programa conjunto intentó apoyar mediante el programa el proceso de reforma del Sistema de Naciones Unidas (delivery as one). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados al final del programa para una mejora de la comunicación interagencial, una transparencia en la gestión y un sistema de monitoreo socializado, no se consiguió plenamente. Esto no quiere decir que no existan experiencias exitosas de interagencialidad en Guatemala, sino que el propio proceso del programa específica no contribuyó a ese proceso de reforma del Sistema de Naciones Unidas.

C.11. La estructura de coordinación del programa a nivel departamental estaba bien definida, sin embargo tuvo problemas en la comunicación con las enlaces VNU departamentales, generando cierta incertidumbre a nivel local sobre las funciones de las mismas. Este punto no se consiguió resolver a pesar de la rotación de enlaces. Las instituciones socias no llegaron a percibir o recibir el trabajo o contribución significativa de las enlaces VNU sus instituciones a nivel departamental. Esto dificultó la identificación del beneficio que aportaron las propias enlaces VNU.

C.12. La coordinación a nivel general fue dificultada al no poder apropiarse de los mecanismos generados para ello, costando mucho recopilar la información de indicadores de las agencias, cuyos resultados eran incluidos en los formatos internos de cada agencia, dificultando entonces un monitoreo y evaluación homogéneo y cohesionador. A este respecto señalar que cualquier tipo de coordinación que se diseñe para un programa de esta envergadura tiene elementos que pueden volverse como ventajas o limitaciones potenciales, ya que el hecho de que la coordinación estuviera dentro del espacio del Sistema de Naciones Unidas se contempló como una ventaja operativa mayor que si hubiera estado en otros espacios (donde tal vez hubiera existido mayor vulnerabilidad o capacidad de coordinación).

C.13. El programa ha tenido grandes fortalezas en la adaptabilidad a las necesidades de las socias nacionales y en el apoyo técnico proporcionado, contribuyendo a generar capacidades dentro de los recursos humanos de las socias de valor incalculable.

C.14. En los territorios, el impacto en violencia, discriminación y racismo ha sido muy fuerte. Los ejes más vulnerables han sido el empoderamiento económico y el sistema de monitoreo y evaluación de la política.

C.15. La apropiación de los procesos por parte de DEMI y SEPREM en los departamentos ha sido muy alta, a pesar de que la continuidad de las sedes instaladas sea incierta.

C.16. El sistema de monitoreo y evaluación fue deficiente, sin embargo, el programa a su mitad consiguió identificar los resultados importantes, que servirán para futuros programas como lecciones aprendidas.

C.17. La eficiencia del programa conjunto pasa necesariamente por conseguir sinergias entre los efectos y las instituciones, capacitando y visibilizando la necesidad de la gestión por resultados, para que las instituciones locales puedan ir apropiándose de un mecanismo de gestión apropiado.

C.18. El programa constituye una experiencia piloto en torno al impulso de las políticas de las mujeres a nivel nacional. Ha puesto sobre la agenda pública de forma cohesionada y con una visión estratégica a alto nivel, las necesidades y demandas de las mujeres Guatemaltecas recogidas en la Política de las Mujeres y el PEO.

C.19. El programa ha propiciado la apertura de espacios políticos y técnicos entre instituciones nacionales constituyendo el ejercicio de mayor envergadura realizado a nivel nacional para la transversalización de una política pública.

C.20. Se lograron avances importantes en el compromiso de las autoridades nacionales, departamentales y locales, a las cuales se les proporcionó un acompañamiento integral. Este hecho repercutirá en el medio y largo plazo para la planificación de políticas públicas a todos los niveles, contribuyendo a mejorar y aclarar el concepto de igualdad de género y visualizando de forma adecuada la necesidad de las políticas dirigidas de forma específica de las mujeres.

C.21. Se lograron avances importantes para todos los efectos esperados. Se logró posicionar políticamente a SEPREM y DEMI las cuales consiguieron importantes concesiones y reconocimientos a nivel institucional dentro del Gobierno y Sociedad Civil. Esto se aprecia de forma fuerte en el incremento del presupuesto nacional destinado a SEPREM y en la negociación de la aprobación de puestos para asegurar la continuidad y estabilidad del personal de DEMI y SEPREM.

C.22. En el empoderamiento económico se aplicó una estrategia innovadora consistente en la apertura de CSEM en los departamentos priorizados. Esto proporcionó un fuerte apoyo organizado a nivel departamental de espacios coordinados mediante acciones concretas y servicios prestados a toda la población de mujeres interesadas en incrementar su participación económica.

C.23. Se crearon espacios que venían siendo demandados por la población y sociedad civil, para el abordaje de la violencia, discriminación y racismo en contra de las mujeres. En los departamentos priorizados se impulsaron oficinas de DEMI que fueron determinantes para atender las necesidades y demandas de muchas mujeres Guatemaltecas.

RECOMENDACIONES (R.)

R.1. Una experiencia piloto de tanto presupuesto y de tanto impacto y magnitud para las mujeres debe ser sistematizada correctamente, de forma que se dejen experiencias aprendidas y buenas prácticas que sirvan para mejorar la integración del (ONE UN) dentro del Sistema de Naciones Unidas.

R. 2. Se deben llevar procesos de comunicación e interlocución entre las socias y las agencias al mismo nivel, garantizando que las socias tengan acceso a la rendición de cuentas y a la transparencia de la información para evitar la desconfianza generada que en vez de fortalecer el Sistema de Naciones Unidas lo debilita.

R.3. Para que el punto anterior pueda darse, es necesario incluir un equipo humano de monitoreo y evaluación desde el inicio del programa, quitando peso a la coordinación para que efectivamente asuma un papel coordinador y no de gestión entre las agencias.

R.4. El programa conjunto desde su diseño debe incluir un marco lógico de intervención, estableciendo un camino crítico de estrategia a alto nivel además de incluir una línea de base clara que pueda estar disponible al menos en la primera fase de los programas.

R.5. Sería recomendable que en el programa participaran menos agencias, ya que la burocratización, los distintos procesos de las agencias y sus propias estrategias y procesos de posicionamiento, pueden influir en el deterioro del posicionamiento del programa conjunto en pro del posicionamiento desigual de las agencias, además de influir notablemente en la ejecución, ralentizando procesos al tener la socias que establecer planes de trabajo anuales con cada una de las agencias, además de las reuniones establecidas desde la gestión y los reportes mensuales de avances remitidos a cada agencia, que no fueron socializados de forma conjunta, de modo que la información muchas veces se perdió en las propias agencias.

R.6. La coordinación del programa debería haber contado con más personal, con una clara definición de funciones que le permitiera obtener información financiera mensual completa para conocer el progreso en la ejecución y la calidad de la misma.

R.7. La estrategia de salida del programa debería pasar por multiplicar los esfuerzos en la creación de capacidades a alto nivel en este periodo para asegurar la sostenibilidad y fortalecer los vínculos interinstitucionales.

R. 8. Los desembolsos por agencia (pass through) no parecen el procedimiento ideal para este tipo de programas, por los problemas derivados de ello. La recomendación al respecto Los desembolsos por agencia (pass through) no parecen el procedimiento ideal para este tipo de programas, el mecanismo de pool funding parece mucho más apropiado. El presupuesto dividido por agencia no favorece ni el trabajo conjunto de las agencias ni la apropiación por parte de las instituciones nacionales.

R. 9. La formulación de cualquier programa debe incluir un mapeo de actores (y su permanente actualización) a través del cual no solo se obtenga un listado de los diferentes actores que participan, sino que permita conocer sus acciones y los objetivos de su participación. El mapeo de actores debe ser considerando como un primer paso para lograr la participación de la sociedad civil en los programas (especialmente cuando actúan a nivel local).

R.10. El diseño del programa contó con una visión de alcance integral en torno a ejes temáticos diferenciados pero muy relacionados entre sí. Esta visión de mejora integral de la situación de las mujeres a través de áreas temáticas debe ser rescatada como un acierto, ya que contempla todos los espacios de vida de la población beneficiaria.

R.11. La mejora sustancial de la situación de las mujeres a nivel departamental, sobretodo en los ejes de violencia, discriminación y racismo y participación socio-política, no debieran dejar de estar apoyados. Una vez que a nivel departamental y local las instituciones socias ya cuentan con su espacio propio, es necesario dar continuidad y apoyo a estas oficinas para que los procesos iniciados continúen.

6.ANEXOS

- 6.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN**
- 6.8 RELACIÓN DE PRINCIPALES PRODUCTOS POR EJE DE INTERVENCIÓN**
- 6.9 RESUMEN DE CONTENIDOS EN TORNO A LA COORDINACIÓN DEL PROGRAMA**
- 6.10 METODOLOGIA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA**
- 6.11 TABLA DE NORMATIVA NACIONAL**
- 6.12 BIBLIOGRAFÍA**

6.1 Matriz de Evaluación				
DIMENSION DE LA EVALUACION	CRITERIO DE EVALUACION	PREGUNTAS DE EVALUACION	INDICADORES DE EVALUACION	INFORMACIÓN REQUERIDA/FUENTES DE VERIFICACIÓN
DISEÑO	ALINEAMIENTO	¿Los objetivos propuestos están en coincidencia con las prioridades estratégicas de las instituciones beneficiarias?	Grado de coincidencia entre los objetivos de cooperación del PC y políticas nacionales, departamentales y municipales	Investigación documental, Políticas nacionales y entrevistas a actores clave
		¿El diseño del PC responde a las prioridades del Gobierno receptor, y a los acuerdos entre éste y la Ventana de género?	Coincidencia en los plazos de planificación de las entidades beneficiarias y los plazos del PC	PRODOC y políticas nacionales
	APROPIACIÓN	¿En qué medida han participado los socios y beneficiarios en el diseño del PC?	Nº de reuniones/misiones de identificación en las que participan los socios y beneficiarios	PRODOC, Actas de reuniones y misiones realizadas
		¿Se ha alcanzado un liderazgo institucional de los socios en la toma de decisiones sobre el PC?	Órganos de ejecución, decisión y seguimiento que están insertos en las organizaciones de las instituciones nacionales	PRODOC, entrevistas a actores clave, observación directa
	GESTIÓN POR RESULTADOS	¿En qué medida la intervención está focalizada en la consecución de resultados y en el uso de información derivado de medición y seguimiento para mejorar la toma de decisiones?	Nº de resultados a los que se les ha asignado un procedimiento de medición	PRODOC, Planes de trabajo anuales, observación directa
	PERTINENCIA	¿En qué medida los objetivos del Programa están orientados a las prioridades y necesidades de las instituciones y la población beneficiaria contrapartes? ¿Han cambiado las prioridades de las instituciones y de la población beneficiaria desde la definición de las intervenciones? ¿Ha habido adaptación?	Los objetivos e indicadores del proyecto contemplan y están orientados a las necesidades expresadas en entrevistas por las instituciones (DEMI, SEPREM) y también por las beneficiarias. Nº de adaptaciones del proyecto desde su concepción inicial hasta el cierre. Comparación de las líneas de base con la situación actual	PRODOC, entrevistas a actores clave, observación directa PRODOC, entrevistas a actores clave, cuestionarios

Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

		¿En qué medida las instituciones nacionales y la población beneficiaria ha participado en el diseño, el monitoreo y evaluación continua del Programa?	SEPREM Y DEMI entrevistadas reconocen o no haber participado en el diseño, seguimiento y evaluación continua del programa /proyecto durante las visitas y entrevistas.	Entrevistas a actores clave y cuestionarios
		¿En qué medida el proyecto contempla la existencia de las actuaciones sinérgicas, complementarias y competitivas de otros actores, donantes y mecanismos de cooperación?	Se han firmado convenios de colaboración con otras instituciones pertinentes. - Se han logrado sinergias importantes con estas instituciones en cuanto a eficiencia y eficacia del proceso.	Convenios interinstitucionales, entrevistas a actores clave, informes de seguimiento semestrales y trimestrales
PROCESO	CUMPLIMIENTO	¿Cuál es el grado de cumplimiento de les actividades de las diferentes fases subvencionadas del Programa?	Se ha realizado un 90% de las actividades previstas en los Planes de trabajo durante la fase de ejecución. - Se han documentado cambios eventuales por escrito y en entrevistas. - Se han elaborado estrategias alternativas para el cumplimiento de los resultados.	PRODOC, Planes de trabajo anuales, observación directa, informes semestrales
		¿En qué medida la ejecución presupuestaria y de las actividades del programa han respetado la planificación inicial? ¿En qué medida se está realizando una intervención planificada?	Se ha ejecutado un 90% del presupuesto anual dentro de los rubros/actividades previstos. - Se han documentado eventuales cambios.	PRODOC, Planes de trabajo anuales, observación directa, informes semestrales

Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

	PARTICIPACIÓN	¿Se han establecido canales de participación y han sido eficaces? ¿La intervención incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones?	Se han establecido canales de participación que garantizan la misma desde las instituciones socias y la población beneficiaria. Se ha monitoreado y propiciado la representación de todos los grupos étnicos del territorio de intervención.	Informes de sistematización departamentales, informes de seguimiento, entrevistas con actores clave y grupos focales
PROCESO	CRITERIO DE EVALUACION	PREGUNTAS DE EVALUACION	INDICADORES DE EVALUACION	INFORMACIÓN REQUERIDA/FUENTES DE VERIFICACIÓN
	COHERENCIA	¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?	Calidad en la lógica de intervención	PRODOC, Planes de trabajo anuales, observación directa, informes semestrales
	COBERTURA	¿Están bien definidos los beneficiarios del PC?	Identificación correcta de la población beneficiaria	PRODOC
	INNOVACION	¿Se abordan nuevas formas de solución de problemas?	Grado de resolución de problemáticas mediante opciones innovadoras	PRODOC, informes de seguimiento y monitoreo, Planes de trabajo, entrevistas a actores clave y grupos focales
		¿Se han empleado sistemas de gestión en las intervenciones que no hayan sido puestos en práctica hasta el momento, o difieran en algún elemento específico de los empleados?	Sistematización de opciones innovadoras utilizadas para la resolución de problemáticas	PRODOC, informes de seguimiento y monitoreo, Planes de trabajo, entrevistas a actores clave y grupos focales

Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

	RESPONSABILIDAD	¿Qué mecanismos existen para proveer a las socias nacionales de información transparente y comprensiva sobre la el PC?	Mecanismos institucionalizados de comunicación de avances y resultados y de toma de decisiones	Actas de reuniones, comunicados, planes de trabajo anuales, entrevistas a actores clave, grupos focales
	TRANSFERIBILIDAD	¿Qué posibilidades de transferencia de la gestión del PC brinda?	Monitoreo y comunicación de buenas prácticas	Análisis documental, entrevistas con actores clave y grupos focales
	VIABILIDAD	¿Hay evidencia de que los cambios identificados son sostenibles o tienden a serlo?	Nivel de implicación de las autoridades nacionales socias en los sistemas puestos en marcha	Informes semestrales, Estrategia de cierre y entrevistas a actores clave
		¿Tienen las contrapartes socias capacidad de gestión para dar continuidad a los resultados una vez que éste haya terminado?	Grado de adecuación tecnológica y de apropiación de procesos de los resultados a la capacidad de las instituciones socias	PRODOC, informes semestrales y trimestrales, entrevistas a actores clave
		¿Las áreas de intervención, forman parte de la agenda política?	Grado de incidencia de las instituciones beneficiarias y socias en la agenda política nacional	Sistema de monitoreo y comunicación
	IMPACTO	¿Ha contribuido la intervención a conseguir los objetivos planteados? ¿Había líneas de base preestablecidas? ¿Si no fuera así, se intentó corregir la situación a lo largo del proyecto?	Grado de consecución de los objetivos según componentes y relación con las líneas de base preestablecidas o generadas en el proceso	Entrevistas a actores clave y cuestionarios, grupos focales, informes de seguimiento PRODOC
¿Qué efectos han provocado sobre los colectivos de beneficiarios, las instituciones socias y sobre otros colectivos?		Número de beneficiarios que han visto mejorar su situación, en función de los objetivos perseguidos	PRODOC, encuestas y estadísticas nacionales por eje temático, informes departamentales	

Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

	CRITERIOS DE EVALUACION	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE EVALUACIÓN	INFORMACIÓN REQUERIDA/FUENTES DE VERIFICACIÓN
RESULTADOS	IMPACTO	¿Se han valorado los efectos negativos? ¿Se han producido efectos negativos o positivos no esperados?	Grado de seguimiento de riesgos o factores externos. Existencia de mecanismos para mitigar o reducir los factores externos	PRODOC, informes de seguimiento y monitoreo, entrevistas a actores clave y grupos focales
		¿Se han realizado suficientes acciones de sensibilización y comunicación o deben ser mejoradas?	Grado de visibilidad o conocimiento del proyecto	PRODOC, informes de seguimiento y monitoreo, entrevistas a actores clave y grupos focales
	EFICACIA	¿Qué grado de avance se tiene en el cumplimiento de los resultados previstos ?	Grado de alcance de indicadores de resultados de corto y medio plazo	PRODOC, informes de seguimiento y monitoreo, entrevistas a actores clave y grupos focales
		¿Se pueden cumplir los objetivos específicos con los resultados planteados?	Contribución directa a los objetivos de desarrollo planteados y no a beneficios indirectos, utilizando para ello elementos intermedios de seguimiento	PRODOC, Planes de trabajo anuales, observación directa
		¿Se han logrado otros efectos no previstos?	Análisis de la lógica de intervención	Entrevistas a actores clave, grupos focales
		¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención?	Nivel de accesibilidad de de las actividades para la población a las que van dirigidas	Informes de seguimiento, comunicación, grupos focales y entrevistas a actores clave

Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE EVALUACIÓN	INFORMACIÓN REQUERIDA/FUENTES DE VERIFICACIÓN
EFICACIA	¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y financieros de las intervenciones a los procesos de las instituciones gubernamentales?	Grado de dificultad que implica el sistema de gestión financiero puesto en marcha	PRODOC, sistema de monitoreo e informes semestrales. Entrevistas a actores clave
	¿Los mecanismos de seguimiento han sido adecuados?	Establecimiento de mecanismos de seguimiento integrales	PRODOC, sistema de monitoreo e informes semestrales. Entrevistas a actores clave
EFICIENCIA	¿Se ha establecido un análisis previo (coste –beneficio) para asignar recursos por cada uno de los objetivos y resultados?	Volumen de recursos financieros utilizados para conseguir los resultados esperados frente a otras posibles alternativas	PRODOC, grupos focales, entrevistas a actores clave
	¿La formulación de los resultados y objetivos han tenido en cuenta los plazos en actuaciones similares, en la zona, para ajustar su duración?	Tiempo dedicado a la ejecución del proyecto frente al previsto y número de resultados alcanzados	PRODOC, informes de seguimiento y monitoreo, entrevistas a actores clave y grupos focales
	¿Ha habido flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución?	Grado de desviación temporal en ejecución de actividades	PRODOC, informes de seguimiento y monitoreo, Planes de trabajo, entrevistas a actores clave y grupos focales

Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES DE EVALUACIÓN	INFORMACIÓN REQUERIDA/FUENTES DE VERIFICACIÓN
	EFICIENCIA	¿Cuál ha sido la metodología utilizada para la gestión técnica y administrativa?	Ajustes realizados en procedimientos técnicos y administrativos	PRODOC, informes de seguimiento ,Planes de trabajo, entrevistas a actores clave y grupos focales
	SOSTENIBILIDAD	¿En qué medida se han creado las capacidades y espacios de coordinación necesarios para la continuidad de las acciones después de la finalización del programa	Se han creado y/o fortalecido capacidades a nivel local y nacional y espacios de coordinación interinstitucionales y de participación ciudadana en torno a los temas impulsados por el PC - Los espacios de coordinación son operativos y funcionan correctamente.	Actas de constitución de espacios de coordinación, Informes de seguimiento y evaluación

6.2 Relación de principales productos por eje de intervención

Relación de principales productos del programa conjunto por eje de intervención y resultados			
	Resultados previstos (R.)	Productos entregados (P.)	Comentarios y juicio sobre los productos entregados y los resultados obtenidos
Efecto 1			
El fortalecimiento de la SEPREM, de la DEMI 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 de las Mujeres Guatemaltecas y de su Plan de Equidad de Oportunidades 2008-2023 en la planificación y presupuestos de las instituciones estatales a nivel nacional y local.			
E.1 (Efecto 1)	<p>R.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 Política en la planificación y presupuestos de las instituciones estatales, tanto a nivel nacional como a nivel local</p>	<p>P.1. El primer producto mide el nº de estrategias conjuntas DEMI-SEPPREM para institucionalizar la política. La estrategia conjunta todavía no ha sido definida, sin embargo existe un espacio de coordinación donde se está trabajando de cara a un futuro a corto plazo. A nivel departamental existe una estrategia ya creada, 7 coordinaciones con mecanismos de gobiernos locales y organizaciones de mujeres de la sociedad civil, 3 coordinaciones de cabildeo en proceso con órganos del estado y una estrategia de DEMI para incluir los derechos de las mujeres mayas, garífunas y xinkas en las políticas institucionales del Ministerio de Relaciones Exteriores, CONAMIGUA y AVET/CIT, SEPAZ, CNAP, MINEDUC, MSPAS, MARN, FONTIERRA, INE, Comisión de la Mujer del Congreso de la República, SESAN, INAP, SEGEPLAN, CONAP.</p>	<p>Cabe mencionar que el programa ha propiciado un espacio de entendimiento inter institucional SEPREM-DEMI que previamente no existía y si bien por los propios procesos y mandatos de las instituciones no se ha concretado durante el programa con el formato de un acuerdo, cabe mencionar que de cara a corto plazo y previo a las elecciones que se realizarán en noviembre del presente año, ambas instituciones se comprometen a finalizar su mandato con la estrategia de salida ya definida. Por otro lado destacar la estrategia departamental ya creada y las coordinaciones de cabildeo.</p>
		<p>P.2. No. de instituciones nacionales (ámbito central y local) que implementan la Política. 20 Convenios suscritos y partiendo de línea base 2 ministerios (MINEDUC y MINRELE) <u>SEPREM:</u> Ministerios de: Educación, Economía, Agricultura, Trabajo, Ambiente y Recursos Naturales, Salud. Secretarías: Seguridad Alimentaria, Comunicación. Institutos: INE. Otras Instituciones: Fondo de Desarrollo Indígena, Coordinadora para la Reducción de Desastres, Fondo de tierra, Consejo Nacional de Alfabetización (adscrito al Ministerio de Educación). <u>DEMI:</u> 6 convenios suscritos con Secretaría de Bienestar Social para reactivar un CAIMUS con pertinencia cultural en Huehuetenango. SE.-CONRED, ALIANMISAR (Para canalizar las propuestas, asesorar, promover y monitorear la atención desde el respeto y el enfoque de los derechos sexuales, reproductivos y maternidad saludable desde las necesidades de las mujeres indígenas) FUNDAGUATEMALA, GROOTS INTERNATIONAL HAVIROU. 1 convenio suscrito con NDI, ONU Mujeres, DEMI (Impulsar el compromiso para la creación del Instituto Autónomo de Formación Política de Mujeres Indígenas, actualmente se cuenta con el diseño del mismo.)</p>	<p>La línea de base previa ya contaba con dos ministerios y un instituto, y durante el programa se suscribieron 20 convenios importantes que han visibilizado y posicionado a SEPREM y DEMI en el ámbito político nacional a alto nivel. Este proceso de negociación ha sido a largo plazo, con lo que todavía es pronto para hablar de apropiación de la política por las instituciones nacionales, sin embargo si es pertinente hablar de la transversalización en ministerios importantes y secretarías clave para el avance de las mujeres y de los ODM en el país. Es importante recalcar que este logro ha contado con una visión estratégica de ambas instituciones para dejar implementados los convenios de cara a que el nuevo gobierno que entre los asuma ya como propios.</p>
		<p>P.3. No. de puestos permanentes con presupuesto institucional aprobado Partiendo de línea base 8 puestos regionales de SEPREM. SEPREM En proceso de asignación presupuestaria y aprobación de puestos. DEMI, en trámite para la creación de puestos, 1 ruta para agilizar la emisión de dictamen favorable del reglamento orgánico interno de la DEMI entre ellas:</p>	<p>Este indicador señala la sostenibilidad de los procesos que las socias mediante el programa han logrado, y en gran medida y a pesar de la pendiente aprobación presupuestaria, se puede afirmar que SEPREM absorberá el 60% de los puestos creados</p>

Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

E.1.		DTP, MINGO, ONSEC, SGP. 10 puestos institucionalizados en el área administrativa, atención de casos, promoción y desarrollo político y legal – DEMI-. El número de puestos referidos corresponden a personal absorbido con el presupuesto de otros programas de cooperación bajo la modalidad de ejecución nacional, por lo que no se contabiliza como parte del PC.	durante el programa, contribuyendo así a asegurar los procesos. En relación a DEMI ,el proceso de negociación y asignación presupuestaria es más complicado por la propia estructura y coyuntura de la institución, aunque se espera que otras instituciones o cooperaciones puedan asegurar cierta continuidad con los puestos clave.
		<p>P.4. % de presupuesto incrementado en DEMI y SEPREM para su institucionalización. 63.64 % SEPREM Aumento considerable</p> <p>DEMI -16% Decrecimiento moderado</p>	Este indicador es importante sin embargo está fuertemente influido por factores externos de riesgo. El primero de ellos indica una fuerte incertidumbre financiera de todas las instituciones públicas, influida en gran medida por el déficit en la recaudación fiscal y los acomodos de las donaciones externas, y por otro, el consenso y entendimiento que debe haber en el Congreso de la República para la aprobación de presupuestos. En este sentido, SEPREM supo realizar un fuerte cabildeo, mientras que DEMI no obtuvo los resultados que esperaba.
		<p>P.5. No. de sistemas de Monitoreo y Evaluación de la gestión de DEMI y SEPREM 1 Sistema de MyE funcionando SEPREM 2 Diseños de Sistemas de MyE Uno en DEMI y uno en SEPREM. 1 diseño del sistema de monitoreo y evaluación de DEMI Este diseño identificó indicadores por área programática, lo cual ha permitido la planificación de la línea de base con presupuesto nacional. Se ha previsto la implementación de sistema de monitoreo para el 2012. 1 unidad de monitoreo fortalecida - Esta Unidad tiene a su cargo el monitoreo del Plan Operativo Anual, para conocer los avances y resultados obtenidos, de igual manera la elaboración de informes nacionales, presidenciales, tanto programáticos como presupuestarios</p>	Tal y como se verá posteriormente, el monitoreo ha sido una gran debilidad del programa, sin embargo sí que se han obtenido productos al respecto, aunque un poco tarde, ya que se podrán implementar de cara al futuro, pero no durante el programa. Existe un sistema funcionando y dos diseños de sistemas, quedando estos como herramientas generadas durante el programa pero no como productos implementados.
		<p>P.6. % de personal sensibilizado y/o capacitado para la implementación de la Política y mejora de sus competencias técnicas 586% funcionarios (as) de instituciones priorizadas y no priorizadas en este PC. 22 2,638 funcionarios y funcionarias sensibilizados y/o capacitados mejorando sus competencias y aplicación de la Política. Se ha formado a personas en puestos claves de instituciones gubernamentales para la institucionalización de la Política, especialmente: a) en el nivel central, a SEGEPLAN, DTP e INE, a través de tres cursos presenciales; y b) en el nivel local, a autoridades y líderes involucrados en la planificación y presupuestación para el desarrollo, a través de siete foros regionales 100% organizaciones no gubernamentales. 500 representantes de organizaciones no gubernamentales y gubernamentales por DEMI, 6,000 mujeres conocen la Agenda Articulada y los</p>	Para este indicador existía una línea base que habla de 33% de funcionarios/as de gobierno central, proceso que ha sido completado durante el programa cumpliendo así con la meta establecida, que era del 100%, y superada ampliamente , al haber sensibilizado y capacitado a más de 2.638 funcionarios/as, incluyendo puestos clave en instituciones importantes a nivel central y local. Es importante también destacar el trabajo realizado con las representantes de organizaciones en la promoción de los derechos específicos de las mujeres indígenas.

Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

		derechos específicos	
Efecto 2			
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 de las Mujeres Guatemaltecas y de su plan de ejecución (2008-2012) 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.			
E.2	<p>R.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.</p>	<p>P.1. % de mujeres, niñas y adolescentes, especialmente indígenas, tienen acceso a servicios integrales, multisectoriales y con pertinencia cultural, para prevenir y responder a la violencia en su contra LA línea base estaba comprendida por 3187 casos. En este sentido ha existido un incremento del 350%, que Corresponde a casos atendidos por DEMI: 9,265 tienen acceso a servicios integrales multisectoriales con pertinencia cultural para la prevención de la Violencia en su contra. <i>6,944 casos atendido</i> (Procesos:3,736: Unidad Jurídica: 1,274; Unidad Social: 1,212; Unidad Psicología: 552; Seguimiento integral: 698. Asesorías: 3,208: Unidad Jurídica: 1,286; Unidad Social: 1194; Unidad Psicología: 728, en cuatro mercados cantonales de la ciudad capital. OTRAS INSTANCIAS relacionadas con el PC reportadas por ONU-MUJERES: 11,514 niñas, niños y adolescentes provenientes de los casos de atención, sensibilizados para la prevención de conductas de riesgo. Aproximadamente 29,355 niños/niñas han participado y recibido atención psico-social de manera directa e indirecta, y reconocen en parte la importancia de prevenir y sancionar todo hecho de violencia en su contra y contra sus madres. 19,349 atenciones brindadas a mujeres indígenas dividido en casos y asesoría - Este total corresponde a los años 2008-junio 2011, incluye la totalidad de casos atendidos por DEMI en sede central y 11 sedes regionales en el cual el programa conjunto contribuyó con personal especializado complementando los equipos para la atención integral. 91 mujeres indígenas atendidas psicológicamente en grupos de autoayuda - Los grupos de autoayuda se realizan como parte de la atención psicológica que brinda la unidad psicológica del Área de atención de casos, estos talleres se realizaron en los departamento de Huehuetenango, Sololá y Quiché, Totonicapán, Cobán, San Marcos, Huehuetenango y Sololá en el año 2009.</p>	<p>La línea de base establecía 3187 casos atendidos, y para el total del programa se incrementó en un 350%. Esto supone uno de los logros más importantes del programa, derivado del impulso con personal especializado a nivel departamental. La integralidad de la atención brindada también es un hito importante, ya que la demanda de estos servicios por parte de la población era muy fuerte. Recaltar también el número alto de instituciones involucradas lo que indica el fuerte posicionamiento del tema en la agenda pública.</p>
		<p>P.2. No. de propuestas e iniciativas para la armonización del marco jurídico nacional para la eliminación de la violencia, discriminación y racismo contra las mujeres De las 18 Iniciativas propuestas en el Congreso con apoyo de la Comisión de la Mujer, 16 se presentaron dentro del marco del Programa Conjunto. A la fecha 10 de las 18 iniciativas correspondientes al 55% han sido aprobadas durante el período legislativo 2008-2011; 2010. En elaboración la propuesta de reforma a la Ley Nacional de Presupuesto. En el interior del país 612 organizaciones de mujeres de los departamentos priorizados en el PC participaron en los procesos de verificación de la implementación de la normativa y en las discusiones de apoyo a la agenda legislativa para el avance de las mujeres.- DEMI ha participado en coordinaciones interinstitucionales permanentes sobre iniciativas de ley en el seno del congreso de la republica para con la asesoría en los procesos de cabildeo, negociación y enmiendas a dichas iniciativas, entre las cuales se encuentra: reformas al código de trabajo sobre los derechos laborales de las mujeres trabajadoras de casa particular, la ley de lugares sagrados donde por acuerdo gubernativo formo parte de la comisión para el impulso de la misma, la ley marco sobre el cambio climático, y participación en la iniciativa de la</p>	<p>La meta a alcanzar de este indicador era de 6 propuestas aprobadas, obteniéndose la aprobación de 10 en el correspondiente periodo legislativo. En este sentido los logros alcanzados han sido de gran impacto, además de permanentes. Esto ha significado cambios a corto y largo plazo que han influido en el trabajo de todas las instituciones nacionales. En los anexos se presenta una tabla con la relación de las iniciativas propuestas y aprobadas.</p>

	<p>declaración americana de los derechos pueblos Indígenas de la OIT, reforma a la ley orgánica del presupuesto, iniciativa de ley para la generalización de la educación bilingüe multicultural e intercultural.</p>	
	<p>P.3. % de niñas, adolescentes, mujeres y mujeres indígenas sensibilizadas/os en prevención de la Violencia contra las mujeres con pertinencia cultural -ámbito local y nacional <i>7 grupos escolares de niños, niñas y adolescentes sensibilizados Y 11,514 niñas, niños y adolescentes</i> provenientes de los casos de atención, han sido atendidos y sensibilizados para la prevención de conductas de riesgo. Aproximadamente 29,355 niños/niñas han participado y recibido atención psico-social de manera directa e indirecta, y reconocen en parte la importancia de prevenir y sancionar todo hecho de violencia en su contra y contra sus madres. 500 mujeres indígenas, lideresas y autoridades comunitarias, 170 mujeres formadas en relación al contenido de la Ley contra el Femicidio y otras formas de violencia, con apoyo del Grupo Guatemalteco de Mujeres GGM y CONAPREVI.</p>	<p>No existía indicador de base previo, la meta a alcanzar habla de al menos 7 grupos de niñez sensibilizados. El impacto ha sido más amplio porque se ha fomentado también la participación de la sociedad civil para la sensibilización.</p>
	<p>P.4. No. de instancias intersectoriales que diseñan e implementan estrategias en el Abordaje de la violencia, discriminación y racismo contra las mujeres, en el ámbito local. 10 Instancias multisectoriales fortalecidas: tres a nivel nacional y siete departamentales. Instancia Multisectorial por la vida y la seguridad de las mujeres. Mesas Inter intersectoriales para evaluar la aplicación real de la normativa nacional en el ámbito de la prevención y sanción de la violencia contra las mujeres. Mesa Técnica de la no-violencia contra las mujeres. Siete instancias multisectoriales departamentales con planes de trabajo y redes de derivación en Chiquimula – que además cuenta con un Reglamento para el funcionamiento de la Red de Derivación, Sololá, Huehuetenango, San Marcos; están revisando los planes existentes o en proceso de elaboración de su plan Alta Verapaz, Quiché y Totonicapán. Las mesas intersectoriales de nivel departamental han establecido alianzas con los Comités de Seguridad de los CODEDES para incorporar la VCMs como un asunto de seguridad ciudadana y se han vinculado a otras redes de protección local tales como la red de maternidad y paternidad responsable y las redes para la protección de la niñez y la adolescencia. El Plan de acción de CONAPREVI para las siete mesas de coordinación incorpora aspectos de formación y educación. 25 OMMs incluyen los derechos de las mujeres indígenas en sus planes de trabajo. 7 Mesas departamentales de coordinación, en las que DEMI participa, en la Prevención de la Violencia, discriminación y racismo en contra de las mujeres indígenas, cuatro de ellas tienen planes y redes de derivación (Chiquimula, Huehuetenango, San Marcos, Sololá= El resto está revisando estos planes o en proceso de elaboración (Totonicapán, Alta Verapaz, y Quiché)</p>	<p>Este indicador tampoco contaba con línea de base, la meta a alcanzar eran al menos 7 instancias o mecanismos de coordinación institucional, teniendo como resultado final 10 instancias. La meta ha sido alcanzada con especial relevancia a nivel departamental, con alta participación de organizaciones de mujeres, pero también a nivel central, especialmente con las instancias de la administración de justicia, las jefaturas de salud y la propia PNC.</p>
	<p>P.5. Porcentaje de personal sensibilizado y capacitado en el Sector Salud y sector Justicia en el abordaje de la violencia, discriminación y racismo contra las mujeres en el ámbito nacional y local 56% 840 funcionarios públicos sobre abordaje para prevenir y sancionar la violencia contra las mujeres. 80 Mujeres funcionarias públicas capacitadas en la prevención y atención de la violencia contra la mujer. 30 profesionales del área de atención de casos de DEMI sensibilizadas para brindar atención a mujeres víctimas de VCM y Femicidio. 366 Autoridades indígenas entre hombres y mujeres –DEMI- (Las autoridades indígenas incluyen alcaldes indígenas, comadronas, guías espirituales, alcaldes comunales, los procesos incluyeron temas como: Violencia contra las mujeres, ruta para presentar la denuncia, derechos humanos de las mujeres indígenas. 2 Procesos de autocuidado al personal de DEMI</p>	<p>No hay línea de base, la meta a alcanzar es de 1500 personas sensibilizadas y capacitadas (no porcentajes como aparece en el indicador). En total fueron capacitadas 1286 personas, con especial atención a autoridades indígenas. Señalar a este respecto que muchas instituciones están replicando los conocimientos de forma</p>

Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

		(Proceso vinculado a la atención de casos ante las diversas formas de discriminación y violencia tanto étnica como de género, brindar apoyo al personal de Atención de Casos para su auto-cuidado con la finalidad de fortalecer su equilibrio emocional y psicológico y espiritual que contribuirá en el desempeño y desarrollo de sus actividades y de esta manera estar en la disposición de brindar una mejor atención a usuarias de DEMI.	interna y diseñando acciones formativas a nivel interno.	
		P.6.No. de sistemas de registro para la Abordaje de la violencia, discriminación y racismo contra las mujeres CM en el ámbito nacional , 1, coordinado con INE Sistemas desarrollados de monitoreo y evaluación, incluyendo indicadores implementado VCM-CONAPREVI-INE. 1 integrante de la comisión del sistema de registro de la información VCM-CONAPREVI-INE, 1 convenio de trabajo entre DEMI-CONAPREVI	Sin línea de base, la meta a alcanzar era de al menos un sistema de registro. Lo alcanzado habla de un esfuerzo interinstitucional donde participan CONAPREVI E INE, instituciones que era necesario fortalecer para contar con estadísticas fiables.	
R.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	P.1. No. de Políticas, iniciativas y propuestas de política, específicas en apoyo a los procesos de emprendimiento femenino -ámbito nacional y local- 80 Iniciativas presentadas por los Centros de Servicio Empresarial –CSEM- en los 7 Departamentos de intervención del PC (El Quiché 1; Sololá 7; San Marcos 2; Totonicapán 7 ; Chiquimula 20; 37 Huehuetenango).	P.2. No. de Instituciones, Servicios u Organizaciones de mujeres, que promueven y trabajan en apoyo a los emprendimientos femeninos ámbito nacional y/o local. 7 CSEMS	Sin línea de base previa, a pesar de contar con 80 iniciativas presentadas, es necesario recalcar que únicamente proceden de los CSEM. Sin embargo, cabe resaltar la labor realizada por los CSEMS, la alta integración de éstos en los departamentos y la estrategia en red que supone el trabajo en los departamentos.	
	P.3. No. de propuestas e iniciativas de proyectos de emprendeduría femenina con pertinencia cultural, en el ámbito local 174 emprendimientos en CSEM: Chiquimula 51; Huehuetenango 86; El Quiché 1; Sololá 11; San Marcos 8; Alta Verapaz 8; Totonicapán 9. 15 iniciativas económicas establecidas (producción y comercialización inicial). 157 grupos de mujeres (7,008 mujeres), han elaborado 13 propuestas de proyectos económicos: 2 en Huehuetenango; 5 en San Marcos; 2 en Totonicapán; 2 en Alta Verapaz; 1 en Quiché; 1 en Sololá.	P.4. No. de diagnósticos y/o estudios realizados sobre el potencial económico de las mujeres y su aporte a la economía 69, 1,020 Mujeres indígenas validan en el INFODEMI, se ha diseñado y editado el tercer informe sobre el aporte de las mujeres indígenas en la economía guatemalteca, se ha previsto realizar una presentación pública.		La línea de base contaba con 3, y la meta a alcanzar era de 7 estudios 1 por departamento. Meta alcanzada con 6 diagnósticos.(departamentales y municipales).
	P.5. No. de emprendimientos femeninos auto-sostenibles 135	La meta a alcanzar para este indicador era de 174, con lo que se ha alcanzado en un 77,58%		
	R.3. Un mayor número de mujeres, especialmente mujeres indígenas y	P.1. No. de mujeres y mujeres indígenas, que participan en la toma de decisiones en los ámbitos social, político y económico 180 Mujeres que han participado en procesos de formación se han vinculado a un nuevo espacio de toma de decisión: De ellas, 60 mujeres indígenas, pertenecientes a las etnias Chortí, Xinca, garífuna, Pocomchi, Kekechí, Achí, quichés, Cachiqueles, Mam, Kanjobal, Ixiles y Zacapultecas han se han formado (5 módulos) para vincularse a nuevos espacios de decisión. 120 mujeres que conforman las comisiones de acompañamiento en los CODEDES o COMUDES, se han capacitado para participar en espacios de toma de decisiones. 1,630 mujeres indígenas participantes en las asambleas lingüísticas (proceso de rendición de cuentas en el marco de la Estructura		Este indicador tenía previsto alcanzar la meta de 260 mujeres. Se ha alcanzado en un 69,23%. Destacar un riesgo; estructuras patriarcales en los espacios de poder, a pesar de ello el trabajo de incidencia política de las mujeres ha sido muy fuerte, el impacto se verá a largo plazo.

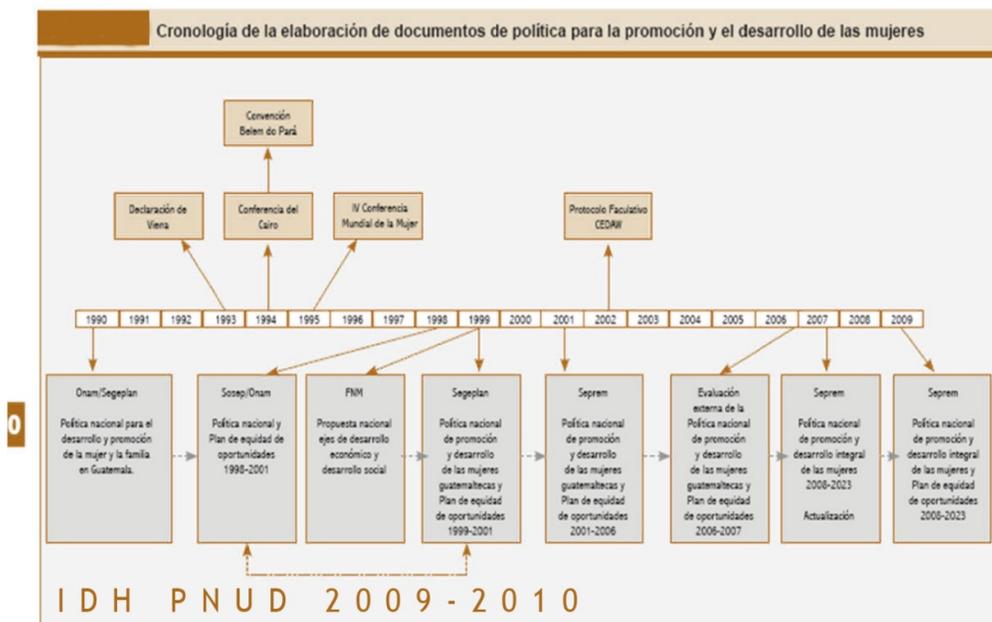
Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

<p>rurales, participan en la toma de decisiones en los ámbitos social, político y económico, a nivel municipal, departamental y nacional</p>	<p>de DEMI, para dar a conocer a las representantes por comunidad lingüística, los alcances y resultados obtenidos durante un año de trabajo). 7 mujeres vinculadas a Comisiones Municipales de la Mujer y CODEDES.</p>	
	<p>P.2. No. de iniciativas de ley para armonizar la legislación nacional en cumplimiento a los derechos de las mujeres 38</p>	<p>Sin línea de base, la meta a alcanzar era de 37 y se han logrado 38.</p>
	<p>P.3. No. de comisiones de acompañamiento / mecanismos /espacios de interlocución, en el ámbito nacional y local, para seguimiento de la Agenda legislativa 16 mecanismos, y/o espacios de articulación. A nivel nacional: Seis mesas Temáticas con la participación de 25 organizaciones de Sociedad Civil, 5 entidades autónomas del Estado, 10 dependencias del ejecutivo, 5 instancias del sistema de justicia, 2 instituciones académicas, y 6 organismos de cooperación internacional. Existen convenios de cooperación entre la Comisión de la Mujer y la Alianza para la Acción en la prevención de los Femicidio y otras formas de violencia contra las mujeres conformada por Convergencia Cívico Política de Mujeres, Fundación Sobrevivientes y CICAM; otro con la Comisión de Ciudadanía Plena de las Mujeres del Foro Permanente de Partidos Políticos y un Convenio con Funda Guatemala y ONU Mujeres, antes ONU-MUJERES, para formación de alto nivel a las diputadas y diputados y organizaciones aliadas. A nivel departamental En el interior del país, 612 organizaciones de mujeres participan en los procesos de verificación de la implementación de la normativa y en las discusiones de apoyo a la agenda legislativa para el avance de las mujeres han formado una red de comunicación electrónica para discutir avances en la aplicación de la ley y retroalimentar el proceso de la Agenda Legislativa. Desde el inicio del programa y hasta diciembre del 2010, la Agenda Legislativa para el Avance de las Mujeres ha incorporado iniciativas presentadas por las diputadas ante el pleno del Congreso de la República, con un total de 18 propuestas presentadas, de las cuales 10 aprobadas al momento del reporte. La Agenda Legislativa para el Avance de las Mujeres responde a las recomendaciones de los cuerpos de los tratados internacionales para los países en materia legislativa, y la armonización de las leyes nacionales con la CEDAW y otros instrumentos de derechos humanos. Las 15 iniciativas de la Agenda Legislativa han sido dictaminadas, presentadas y cabildadas por la Comisión de la Mujer del Congreso de la República</p>	<p>Sin línea de base y meta a alcanzar, se han conseguido 16 mecanismos o espacios de articulación, por parte de la comisión de la mujer del congreso, que es la comisión con más resultados y menos personal con la que cuenta el congreso de la República de Guatemala. Importante destacar la participación de organizaciones de sociedad civil, instancias del sistema de justicia y los organismos de cooperación internacional, demostrando que la agenda legislativa se va posicionando a nivel político pero también a nivel interinstitucional.</p>
	<p>P.4. No. de Oficinas municipales de la Mujer en las áreas de intervención 65, 25 OMMs fortalecidas además en los derechos de las mujeres indígenas, en el diseño de sus planes de trabajo. DEMI participó activamente en el proceso de cabildeo y negociación para la reforma del Código Municipal, la revisión y socialización de la guía de funcionamiento de las Oficinas Municipales, situación que permitió desarrollar una serie de actividades y fortalecer sus capacidades de acuerdo a la cobertura del programa y de DEMI.</p>	<p>La línea de base era de 12, y la meta a alcanzar era de 39 OMM. Se ha logrado institucionalizar 65 OMM, fortaleciendo a 25 en derechos específicos de mujeres indígenas.</p>
	<p>P.5. % de mujeres y mujeres indígenas que han sido capacitadas /formadas sobre derechos, toma de decisión, otros relacionados 7,343 Mujeres han recibido formación sobre sus derechos sociopolíticos a diciembre de 2010. De ellas, 898 en procesos formales de formación (diplomados, cursos, etc.) y 6,445 en procesos de información (talleres, jornadas, encuentros, etc.). En el marco de la creación del Instituto Autónomo para la Formación Política de las Mujeres, un grupo de 35 lideresas con potencialidades para candidaturas a puestos de elección popular, tanto al nivel local como central, completaron el Primer Curso Intensivo sobre Participación Política y Comunicación Efectiva, y 4,036 mujeres han participado en procesos de formación mujeres lideresas pertenecientes a las etnias: Mam, Kackchiquel, Tz’utujil, Kiché, Q’eqchí, Poqomchí, Q’anjobal, Acateca, Chuj, Ixil, Chortí, se han beneficiado de</p>	<p>Sin línea de base, la meta a alcanzar era de 5000 mujeres, habiendo logrado a dic 2010 7343 mujeres. Resaltar la formación formal y la relacionada con el Instituto Autónomo para la Formación Política de las Mujeres Indígenas. Cabe destacar la alta participación de mujeres indígenas de todas las etnias del país.</p>

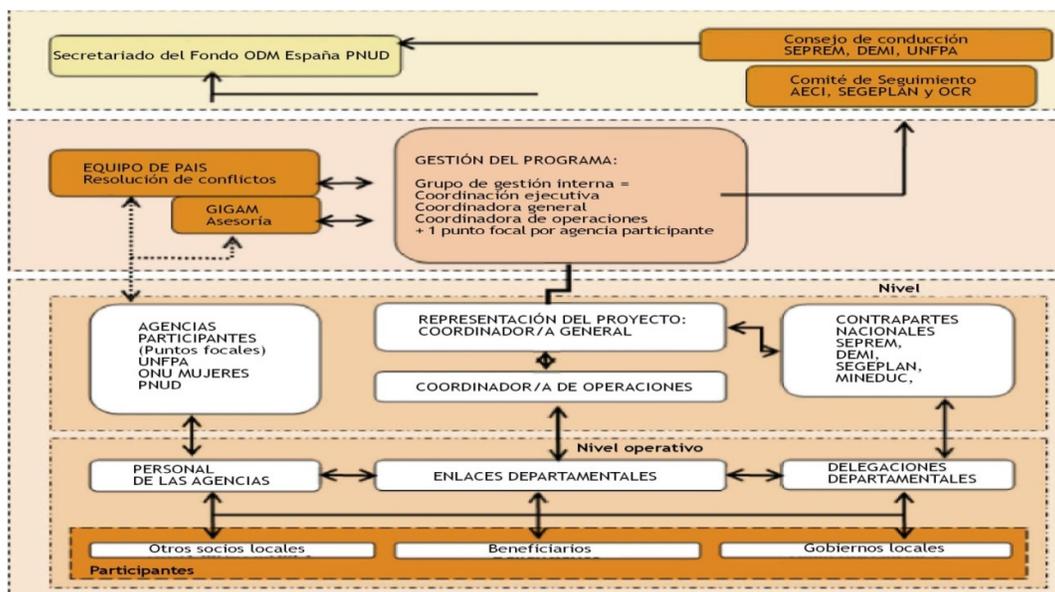
Informe Final Evaluación “ Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala”

	<p>procesos de formación sobre sus derechos sociopolíticos a la fecha 60 lideresas insertas en el Sistema de Consejo de Desarrollo Urbano y Rural en San Marcos (30) y Totonicapán (30) han desarrollado capacidades de participación política y gestión pública. 405 mujeres indígenas conocen y validan la línea de base sobre la participación política de las mujeres indígenas.</p>	
	<p>P.6. % de mujeres documentadas y empadronadas para fortalecer su participación ciudadana 16% 3,856 Al 8 de julio 2011 – Reportado por UNDP, de ellas 1,800 mujeres indígenas reportadas por DEMI.</p> <p>P.7.No de estrategias formación, diseño curricular, en temas de derechos de las mujeres y mujeres indígenas en el ámbito político específicamente 2 estrategias, 8 módulos de formación diseñados y en proceso de impresión acreditados por IUMUSAC (Corresponden al Diplomado en Derechos y Ciudadanía de las Mujeres indígenas, dirigido a mujeres mayas, garífunas y xincas). 1 Diseño de la creación del Instituto en coordinación con el NDI y asistencia técnica de ONU-Mujeres.</p>	<p>Meta a alcanzar 22000 mujeres, resultados muy bajos a pesar de los esfuerzos que se están realizando al cierre. Se está trabajando para identificar nuevas fuentes de financiamiento para dar continuidad al proceso de “jurisdicción voluntaria” para 2900 casos de mujeres que tienen serias dificultades para poder iniciar su proceso de documentación.</p> <p>La meta a alcanzar era de 2 estrategias, que son las que se han conseguido, aunque todavía no se han implementado.</p>
<p>R.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</p>	<p>P.1.No. Sistemas de información con indicadores de género y etnia, para el monitoreo de la Política 2 sistemas de información y una línea de programa 1 Sistema de MyE de la Política, contiene 93 indicadores. 1 Sistema de MyE de la situación, posición y condición de las mujeres SEPREM-INE con indicadores. 48 Indicadores que corresponden a las tres áreas programática definidas en el Plan Estratégico 2008-2016 de DEMI, donde se ha previsto desarrollar un proceso de análisis para la armonización de las metas e indicadores propuesta de la Agenda Articulada y de la Política Nacional, especialmente donde la DEMI tiene una responsabilidad más directa en el seguimiento.</p> <p>P.2. No. de Organizaciones de mujeres involucradas en los 7 departamentos de intervención en procesos de auditoría social sobre la institucionalización e implementación de la política 222, DEMI: Se ha presentado la política a 10 Organizaciones de mujeres de la sociedad de los 7 departamentos, incluyendo las oficinas municipales de la mujer, se han impreso materiales para dar a conocer sus contenidos y las comisiones municipales de las mujeres han participado en las asambleas de Gobernando con la gente, espacio de diálogo y evaluación de la gestión del gobierno central. . Las actas de compromiso de gobernando con la gente se constituyen en un documento de auditoría social para las organizaciones de mujeres. De un total de 34 organizaciones de mujeres indígenas participantes del proceso de definición de la agenda articulada, 10 conocen los contenidos de la PNPDM. ONU Mujeres reporta 612 Organizaciones de mujeres que participaron en el monitoreo de la implementación real de la trilogía de leyes sobre el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia en 22 Departamentos de la República de Guatemala.</p>	<p>Línea base de 37 indicadores con enfoque de étnia/género. La meta prevista es 1 sistema nacional de monitoreo y evaluación que mida la institucionalización e implementación de la política. En este sentido destacar la complementariedad de los sistemas creados.</p> <p>La meta a alcanzar habla de al menos 14 organizaciones de mujeres, 2 por departamento. La meta alcanzada habla de 222 organizaciones, aunque es difícil saber si en su totalidad fueron formadas y se involucraron. Dificultad para medir los resultados del indicador.</p>

6.3. Resumen de contenidos en torno a la coordinación del programa



	Principales componentes en la estructura de programa conjunto
Comité Seguimiento	Está integrado por SEGEPLAN en representación del gobierno, AECID y el Coordinador Residente del SNU. Debe conocer la planificación inicial de programa, avances y evaluaciones intermedia y final.
Consejo de Conducción:	Integrado por las Autoridades de SEPREM y DEMI y la Representante de la Agencia líder, UNFPA. Actúa como Secretaria Técnica la Coordinadora del P.C Espacio de Coordinación inter institucional del más alto nivel, toma decisiones de carácter político y da orientaciones a los equipos de trabajo de las instituciones socias. Realiza acciones de cabildeo y negociación, interna y externa del PC. Se reúne mensualmente.
Comité de Gestión del Programa:	Integrado por los equipos técnicos de SEPREM y DEMI y las Puntos Focales de las Agencias. Es un espacio de toma de decisiones de carácter técnico. Conoce y aprueba los planes anuales de trabajo y los planes trimestrales con código de colores. Se reúne trimestralmente con anterioridad a la fecha de entrega de los informes.
Coordinación General:	Está integrada por la Coordinadora General del Programa Conjunto, la Coordinadora de Operaciones, la encargada de Monitoreo y Evaluación Interno, la Encargada de Comunicación Interna y las VNU enlaces Departamentales. Constituye el personal operativo del P.C. recibe instrucciones directas de los órganos de Dirección y Conducción Política y Técnica del P.C. Tiene la responsabilidad de la coordinación y monitoreo del Programa, además de mantener una adecuada comunicación e interrelación entre las socias principales y las Agencias del S.N.U. Recoge, administra y distribuye información a las instancias involucradas en el P.C.
Ejes Temáticos:	Están integrados por una Coordinadora de Eje que generalmente es la Punto Focal de las Agencias, una representante de cada una de las agencias participantes en el eje, y por lo menos una representante de SEPREM y DEMI Son los espacios de trabajo técnico de cada uno de los Resultados del Programa (ejes temáticos). Es un espacio de trabajo técnico en el que se conocen iniciativas, se toman decisiones de carácter técnico, se elaboran las propuestas para el plan de trabajo anual y para
Equipo de Coordinación Operativa:	Integrado por las tres Coordinadoras de Operaciones, una por cada una de las oficinas de gobierno y otra por las Agencias del SNU. Se encargan de supervisar el trabajo de los equipos técnicos de los departamentos. Velan por la eficiente y efectiva coordinación de operaciones. Se reúnen cada vez que es necesario y realizan misiones conjuntas a los departamentos.
Equipos técnicos departamentales:	Integrados por personal operativo y técnico de las oficinas gubernamentales en los departamentos y las VNU. Se encargan de la implementación del Programa a nivel de los departamentos. Se reúnen semanalmente



Documentación clave dentro del programa conjunto

Documentación existente desde el inicio del programa	Documentación creada y añadida en el proceso de implementación del programa (mejoras)
Prodoc (documento marco de programa)	Evaluación de medio término
Guía rápida de procesos administrativos para socias nacionales	Estrategia de salida, abril 2011
Nota de orientación operacional por la oficina de MDTF ⁴⁴	Matriz de riesgos, enero 2010
Organigrama	Sistematizaciones departamentales, marzo 2011
Memorando de Entendimiento concertado entre agencias relativo a los arreglos de organización establecidos para desarrollar conjuntamente las gestiones	Consultoría de buenas prácticas Chiquimula
Sistema de monitoreo y evaluación a nivel central y departamental	Plan de mejora. 30 marzo 2011
Informes semestrales, trimestrales y planes de trabajo anuales por agencia	Informes de consultoría de monitoreo 2010-2011
	Sistema de monitoreo y evaluación, actualización de enero de 2010.
	Consultoría de sistematización de ejes temáticos

Matriz de rendición de cuentas, Monitoreo y Evaluación propuesta en el PRODOC

Efectos esperados (Efectos y resultados)	Indicadores (con línea de base y temporalidad)	Medios de Verificación	Métodos de recolección	Responsabilidades	Riesgos y supuestos básicos
--	--	------------------------	------------------------	-------------------	-----------------------------

Matriz de rendición de cuentas, Monitoreo y Evaluación modificada

Resultados previstos (Resultados y productos)	Indicadores (valores de referencia y plazos indicativos)	Línea de base	Meta total Estimada para el PC	Meta alcanzada a la fecha final de presentación del reporte	Medios de verificación	Métodos de recolección (con plazos y frecuencias indicativos)	Responsables	Riesgos e hipótesis
---	--	---------------	--------------------------------	---	------------------------	---	--------------	---------------------

⁴⁴ La Oficina FFDM entra en acción cuando el sistema de las Naciones Unidas, gobiernos nacionales y los colaboradores / socios nombran el PNUD, como Agente Administrativo. El fondo MDTF modalidad de administración apoya la reforma de la ONU por permitir que las organizaciones de las Naciones Unidas para entregar en forma conjunta.

6.4 METODOLOGIA CUANTITATIVA Y CUALITATIVA
Cuestionario on-line

Identificación de los tres principales logros que usted considera que ha llevado a cabo el PC en estos tres años de implementación				
Denominación	Presupuesto	Plazo de ejecución	Iniciativa	Razones y criterios que motivaron su realización
1.				
2.				
3.				
¿Es clara en el programa conjunto la identificación de los problemas, las desigualdades y brechas basadas en género y sus respectivas causas				
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
¿Cómo hubiera valorado Usted la necesidad/conveniencia de mejorar la formulación inicial del PRODOC?				
Muy necesario	Necesario	Poco necesario	No es necesario	
¿Están las intervenciones del PC relacionadas con proyectos de otros sectores o integrados en ellos?				
¿Cómo valora Usted la calidad/claridad de la formulación (PRODOC) del Programa Conjunto "Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala?"				
Muy alta calidad/claridad	Alta	Media	Baja	Muy baja calidad/claridad
¿Ha contado el PC con personal formado en gestión de Programas Conjuntos?				
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
¿Los planes de trabajo para su agencia, se han cumplido en al menos un 75 %?				
Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>				
¿Si contestó que no, ¿Por qué?				
¿Ha habido orientación hacia la gestión por resultados en su agencia? ¿Y en el PC?				
		SI	NO	
Agencia propia				
PC (demás agencias)				
Socios nacionales				
Comentarios acerca de la gestión por resultados:				
Por favor: Indique el porcentaje de ejecución de su agencia para: (si no lo sabe indique un porcentaje estimado, pero no lo deje en blanco)				
	0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
1º año ejecución				
2º año de ejecución				
3º año de ejecución				
Total estimado para estos 3 años de ejecución a 1 julio 2011				
¿Cómo mide usted en su trabajo el número de beneficiarios de las actividades que su agencia realiza dentro del PC? ¿En qué documentación queda recogido eso?				
¿Cuáles han sido los principales problemas cotidianos en el PC? ¿Cómo se han ido abordando y que soluciones se han tomado?				
¿Qué tipo de monitoreo y evaluación tiene su agencia? ¿Cada cuanto se monitorea y evalúa la información? ¿Esto ha sido así desde el inicio del PC?				
GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN, recordarle que este cuestionario es confidencial y únicamente contribuye a poder generar datos estadísticos de cara a la evaluación que serán presentados de forma global, garantizando así siempre su confidencialidad. El cuestionario no es anónimo para facilitar a la evaluadora Naiara Tres-Castro el total acceso a la información.				

GUIÓN DE ENTREVISTA

	PREGUNTAS TEMÁTICAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DINÁMICAS DE ENTREVISTA
INICIO	Principales logros y resultados identificados Papel del PC en la sociedad. Y Aportaciones	¿Cuál ha sido su función dentro del PC? ¿Cuánto tiempo hace que participa? ¿Qué es lo que más le gusta del programa? ¿Cuáles han sido los logros y los retos más importantes del PC desde sus inicios? ¿Qué diferencia ha hecho el PC para su organización? ¿Cuáles son los logros que se pueden atribuir al PC y que sin él no se hubieran concretado? ¿Cuál ha sido el valor agregado del PC?
	Alineamiento: Objetivos del PC y prioridades estratégicas de las instituciones nacionales	¿Cuál diría que es el principal objetivo del PC? ¿Se podría decir que los objetivos del PC ya habían sido recogidos por otras instituciones nacionales, o sin embargo el PC impulsó y favoreció el orientar a las instituciones nacionales hacia esas prioridades estratégicas?
	Apropiación: Participación de los socios en el diseño	¿Usted estaba cuando se hizo la identificación y el diseño del PC? ¿Sabe quién participó? ¿Hubo reuniones con socios institucionales en esa fase previa? ¿Se han seguido manteniendo esas reuniones con socios institucionales a nivel de toma de decisiones en al menos el área en la que usted trabaja dentro del PC?
	Gestión por resultados Hubo o no gestión por resultados	En su área de intervención, la planificación en los 3 años del PCA, ¿Se hizo siempre igual, o hubo cambios o mejoras a la hora de planificar por ejemplo actividades, o de ver qué resultados se estaban consiguiendo mediante las actividades?
	Pertinencia Nivel de adecuación a problemas y necesidades	¿En qué medida los objetivos del PC están orientados a las prioridades y necesidades de las instituciones y la población beneficiaria? ¿Han cambiado las prioridades de las instituciones y de beneficiarias desde la definición de las intervenciones? ¿Ha habido adaptación? ¿En qué medida el PC contempla la existencia de las actuaciones sinérgicas y complementarias con otros actores?
	Cumplimiento Grado de cumplimiento de Planes de trabajo y de ejecución	En relación a los recursos financieros que tiene su institución para el PC ¿Qué grado de ejecución y cumplimiento diría que lleva hasta ahora? ¿Por qué? ¿Quién o dónde se recogen esos datos a nivel de su organización?
	Participación Participación de Soc. Civil	Usted cree que se han establecido canales de participación y han sido eficaces? ¿La intervención del PC incluye medidas específicas orientadas al empoderamiento de las personas beneficiarias y las organizaciones? ¿Cuáles?
	Coherencia y cobertura Calidad en la lógica de la intervención y definición clara de beneficiarios	¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención? ¿Por qué? ¿Se han definido de forma clara cuales van a ser los beneficiarios del PC? ¿Cómo se mide? ¿En dónde queda recogida la información?
	Innovación Resolución de problemáticas	¿Cuáles han sido los principales problemas cotidianos en el PC? ¿Cómo se han ido abordando y que soluciones se han tomado?
	Responsabilidad Transparencia en la información	¿Qué mecanismos existen para proveer a las socias nacionales de información transparente y comprensiva sobre la el PC?
	Transferibilidad en la gestión	¿Usted cree que el PC ha tenido buenas prácticas y que éstas pudieran ser de ejemplo para otros espacios? ¿O considera que las circunstancias y la especificidad del PC, por su complicación no ha dado buenas prácticas y no sería posible transferir?
	Viabilidad Capacidad de continuación de procesos	¿Tienen las contrapartes socias capacidad de gestión para dar continuidad a los resultados una vez que éste haya terminado? ¿Las áreas de intervención, son parte de la agenda política?
	Impacto Cambios positivos o negativos	¿Ha contribuido la intervención a conseguir los objetivos planteados? ¿Había líneas de base preestablecidas? ¿Si no fuera así, se intentó corregir la situación a lo largo del proyecto? ¿Qué efectos han provocado sobre los colectivos de beneficiarios, las instituciones socias y sobre otros colectivos? ¿Cómo se miden, hay plan de comunicación? ¿Se han producido efectos negativos o positivos no esperados?
	Eficacia Diferencias previsto realizado	¿Qué grado de avance se tiene en el cumplimiento de los resultados previstos? ¿Se pueden cumplir los objetivos específicos con los resultados planteados? ¿Se han logrado otros efectos no previstos? ¿Han encontrado dificultades los destinatarios para acceder a las actividades de la intervención? ¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y financieros de las intervenciones a los procesos de las instituciones gubernamentales? ¿Los mecanismos de seguimiento han sido adecuados?
	Eficiencia Resultados y recursos	¿Se ha establecido un análisis previo (coste –beneficio) para asignar recursos por cada uno de los objetivos y resultados? ¿La formulación de los resultados y objetivos han tenido en cuenta los plazos en actuaciones similares, en la zona, para ajustar su duración? ¿Ha habido flexibilidad para adaptarse a entornos cambiantes en la ejecución? ¿Cuál ha sido la metodología utilizada para la gestión técnica y administrativa?
	Sostenibilidad Capacidades instaladas y medios para la continuación	¿En qué medida se han creado las capacidades y espacios de coordinación necesarios para la continuidad de las acciones después de la finalización del programa

Personas asistentes al Taller “Programa Conjunto” en Totonicapán:

NOMBRE Y APELLIDOS	INSTITUCION/CARGO
María Margarita Vásquez Chan	Comisión municipal de la mujer , Municipio San Andrés Xecul
Natividad Batz	DEMI/Delegada
Cristy Magdatena Tumax Sapón	Usuaría DEMI
Vicenta Josefina Táx	Defensoría de la mujer Indígena
Guadalupe Tumax	Usuaría de DEMI
Mariela Chiroj Mu	Usuaría DEMI
Andrea Rebeca Vicente H	Usuaría DEMI
Miguel Vicente Tuy	Familiar usuaria DEMI
Rosa Ramos Álvarez	Comisión municipal de la mujer San Francisco. El Alto
Estela Catarina Baten Hernández	Comisión municipal de la mujer San Francisco. El Alto
Gloria Rometi Lux Osorio	Comisión municipal de la mujer Santa María Chiquimula
Lucia Felisa Mulul Yat	Oficina municipal de la mujer OMM
Angelina Isabel Paes García	Comisión de la mujer. Totonicapán
Andrea Rebeca Vicente H	Defensoría de la mujer. Totonicapán
Florida Sapón	Defensoría de la mujer. Totonicapán
Elsa Martin	Defensoría de la mujer. Totonicapán
Angela Cotoc	Delegada de SEPREM
Olga López de Pac	DEMI
Carolina Ríos	Coordinadora departamental SEPREM
Filomena de león	Representante de mujeres
Lucrecia García	Usuaría DEMI voluntaria OSAR
Juana Mazariegos	Comisión
Antonia Chan Renoj	Comisión municipal Aldea Chajabal San Andrés Xecul
Aracely Tizol Sir	Comisión Municipal de San Felipe Xejuyup San Andrés Xecul
Brenda Leticia Pú Yax	Comisión municipal de la mujer

1º Grupo focal: GIGAM, Grupo interagencial Género

2º Grupo focal: Personal de SEPREM

3º Grupo focal: Personal de ONU MUJERES

4º Grupo focal: Actores clave del departamento de Chiquimula

Personas asistentes al grupo focal en Chiquimula

NOMBRE Y APELLIDOS	INSTITUCION/CARGO
Reyna Elizabeth Garcia	Presidenta ADIMA
Kenia Mayré Cordón Miguel	Enlace VNU Chiquimula
Rina España Peralta	Hasta junio 2011 técnica en género de la Mancomunidad Copán Chortí
Annie Gabriela Carrera Nufio	Técnica de mujer OMM Camotán
Karola Maribel Castellón C	Promotora SEPREM

Personas asistentes al Grupo Focal ONU MUJERES

Ana Grace Cabrera
Karol Ponciano
Victoria Marroquín
Sandra Ruano

Personas asistentes al grupo focal GIGAM

Erica Diaz
Natalia García
Valentin Wortelboer
Yolanda Ávila
Ana Grace Cabrera
Sandra Ruano
Mariel Aguilar

Personas asistentes al grupo focal SEPREM

Lorena Robles
Claudia Mazariegos
Lizzeth Zamora
Verónica Sabjin

Personas Entrevistadas

Personas Entrevistada
Julissa Diaz
Etelbina Estrada Lopez
Angela Cotoc
Carolina Gutierrez
Marisol Chávez
Ismenia Medina
Cleotilde Cú
Gloria Sanic
María Salomé Us Álvarez
Ana López
Miriam Rodriguez
Lorena Robles
Claudia Mazariegos
Lizzeth Zamora
Verónica Sabjin
Reina Lopez
Nelly Fión
Lily Coy
Esperanza Suy
Evelyn Curruchich
Vilma Masaya
Angel Pacheco
Gretel Guerra
Mayra Santiso
Kenia Mayre
Brenda Méndez
Rina España
Annie Gabriela Carrera Nufio
Reyna García
Erica Diaz
Natalia García
Valentin Wortelboer
Sandra Ruano
Karol Ponciano
Victoria Marroquin
Yolanda Avila
Cecilia Alfaro
Ana Grace Cabrera
Natalie Amstrong

Nelly Herrera
Angélica Aspuac
Leonor Calderon
Fabiola Ortiz
Vilma Masaya
Lourdes Ortiz
Priscila Molina

6.5 TABLA DE NORMATIVA NACIONAL

	No. de Registro	Listado de Iniciativas de Ley de la Agenda Legislativa impulsada por la Comisión de la Mujer	No. de Decreto Ley
2008	3766	Reformas al Código Civil: Prueba de ADN para corroborar la presunción de paternidad	39/2008
	3770	Ley contra el Femicidio y otras Formas de Violencia contra las Mujeres	22/2008
	3865	Reformas al Código Civil sobre el matrimonio y el divorcio	27/2010
	3881	Ley contra la Violencia Sexual, la Explotación y la Trata de Personas	9/.2009
	3884	Modificaciones a la Ley de Dignificación sobre la participación de las mujeres en toma de decisiones	Pendiente
	3923	Prevención de embarazo en adolescentes	Pendiente
	3939	Reformas al Código Municipal para Creación de OMMs	22/2010
	3947	Reformas a la Ley General para el Combate al VIH/SIDA para la promoción y protección de los derechos humanos ante el VIH/SIDA	Pendiente
2009	4060	Reformas al Código Procesal Penal, Penal y la Ley para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia Intrafamiliar	Pendiente
	4075	Código de Trabajo sobre derechos laborales de las mujeres trabajadoras de casa particular, entre otros	Pendiente
	4088	Reformas a la Ley Electoral y de Partidos Políticos, Artículo 212 para garantizar la paridad de la representatividad de mujeres, hombres y pueblos indígenas El espíritu es el mismo, averiguar si se dividió y la razón	Pendiente
	4105	Ley de Presupuesto Nacional con Enfoque de Género	19/2010
	4117	Ley sobre Maternidad Saludable	32/2010
2010		Ley Alba-Keneth de protección inmediata a la niñez desaparecida	Decreto 28-2010
		Reformas al Código Civil relativos al divorcio	Pendiente

Las iniciativas coloreadas con indican las Iniciativas de Ley aprobadas que en los años de implementación del Programa Conjunto.

6.6 BIBLIOGRAFÍA

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

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

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.

DEMI. Presentación de PowerPoint, Abril 2010.

Denzin, Norman. (1978): *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, Editorial Mc Graw Hill, New York.

Derechos Específicos de las Mujeres Indígenas, Guatemala, 2009.

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

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

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

FEINSTEIN, Osvaldo Nestor.(1997): *Sobre los estudios de Base. Primer Taller Electrónico Sobre Evaluación de Proyectos de Combate a la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe*. Boletín del PREVAL, n* 2. IICA, Costa Rica.

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

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

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

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

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

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

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

PNUD, “La Política de Evaluación del PNUD”, Documento de la Junta Ejecutiva DP/2005/28, Mayo 2006. Disponible en: <http://www.undp.org/eg/documents/Evaluation-Policy.pdf>

PNUD, “Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados”, Oficina de Evaluación, Nueva York, NY, 2002.

PNUD, “Políticas y Procedimientos para Programas y Operaciones”, 2008. Disponible en: <http://content.undp.org/go/userguide>.

UNEG, “Estándares para la Evaluación en el sistema de Naciones Unidas”, 2005

