

Informe de evaluación intermedia de Spotlight mediante la revisión del ROM

Tipo de revisión del ROM **Proyectos y programas**
Título del proyecto **IS - Ecuador**
Referencia del proyecto
Delegación de la UE responsable **Delegación de Ecuador**

Información clave				
Dominio (instrumento)	Región: América Latina			
Sector del CAD	Desarrollo humano y social : " Igualdad de género "			
Zona beneficiada por la acción	País: Ecuador			
Tipo de proyecto/programa	Geográfico			
Implantación geográfica	Un solo país			
Parte contratante	IS			
Contribución de la UE	USD\$2,900,000			
Fechas de ejecución del proyecto	Fecha de inicio	9 de noviembre de 2020	Fecha de finalización	31 de diciembre de 2022
Nombre de los expertos en ROM	Alejandra Martinez			
Fase de campo	Fecha de inicio	Abril 1, 2022	Fecha de finalización	Abril 29, 2022

Resumen de la puntuación: verde (bueno) naranja (problemas) rojo (deficiencias graves)						
	1	2	3	4	5	6
Relevancia	●	●	●	●	●	●
Eficacia	7	8	9			
	●	●	●			
Eficiencia	10	11	12			
	●	●	●			
Sostenibilidad	13					
	●					

Personas entrevistadas y encuestadas	Entrevistas/FGD	Encuesta
Delegación de la UE	2	1
Gobierno del país socio	8	1
Naciones Unidas	16	16
Grupo de referencia de las OSC	2	2
Socios ejecutores	8	5
Beneficiarios finales	3	-
Otros	-	1

Documentos clave ¹	Número
Documentos esenciales	10
Otros documentos	42

¹ Consulte el Anexo 1 para conocer los detalles de los documentos esenciales y otros documentos.

A. FINALIDAD, OBJETIVOS, LIMITACIONES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Finalidad y objetivos de la evaluación intermedia (MTA):

El propósito del MTA es evaluar el programa a nivel de país tan pronto como llegue al final de la fase I, para hacer un balance de dónde se encuentra la Iniciativa Spotlight (IS) con respecto a su programa inicial y evaluar las nuevas formas de trabajar para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los objetivos específicos son evaluar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad del programa, sobre la base de las preguntas de la MTA acordadas con el Secretariado para todos los programas en donde se realizará un MTA y formular las recomendaciones pertinentes para mejorar la posterior ejecución de los proyectos.

Según los términos de referencia, el MTA utiliza la metodología de seguimiento orientado a los resultados (ROM) de la UE como enfoque para garantizar que los resultados sean comparables (entre países) y fáciles de interpretar. Sin embargo, las preguntas a las que hay que responder para el MTA son diferentes de las preguntas estándar de la metodología ROM y fueron acordadas de antemano por la UE y la Secretaría de Spotlight. Las preguntas del MTA se agrupan por pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, que constituyen los principales epígrafes del informe.

La metodología ROM utiliza los siguientes criterios para calificar las preguntas:

Tabla de referencia para calificar los criterios y las preguntas de control

Cualitativo	Tabla de referencia para calificar los criterios y las preguntas de control
Bueno/muy bueno	La situación se considera satisfactoria, pero puede ser mejorable. Las recomendaciones son útiles, pero no son vitales para el proyecto o programa.
Problemas identificados y pequeñas mejoras necesarias	Hay cuestiones que deben abordarse, pues de lo contrario el rendimiento global del proyecto o programa puede verse afectado negativamente. Sin embargo, las mejoras necesarias no requieren una revisión importante de la lógica de la intervención ni de las modalidades de ejecución.
Se identifican problemas graves y se necesitan ajustes importantes	Hay deficiencias que son tan graves que, si no se abordan, pueden conducir al fracaso del proyecto o programa. Es necesario realizar ajustes importantes y revisar la lógica de la intervención y/o las modalidades de ejecución.

Contexto de la IS

El Programa de la IS en Ecuador inició con actividades de pre-funding en noviembre 2020 y la ejecución de actividades inició en noviembre 2020 (en el caso de UNFPA) y diciembre y enero 2021 (en el caso de las otras agencias). El Programa incluye intervenciones en 6 Pilares: 1) legislación y políticas, 2) fortalecimiento institucional, 3) prevención de la violencia 4) servicios de calidad disponibles, 5) información confiable y de calidad 6) apoyo a organizaciones de sociedad civil y movimientos de mujeres. El Programa se ejecuta en 6 cantones: Chone, Portoviejo, Cuenca, Azogues, Pastaza y Morona.

Los principales actores de la IS son las tres agencias implementadoras de Naciones Unidas (RUNOs) - ONU Mujeres, PNUD y UNFPA-, la Delegación de la Unión Europea, las contrapartes nacionales, Gobiernos Autónomos Descentralizados o GADs, socios implementadores y un Grupo Nacional de Referencia de la Sociedad Civil (GNRSC). Dentro del modelo de gobernanza, se encuentran las instancias del Comité

Directivo, Comité Técnico y Grupo Nacional de Referencia de la Sociedad Civil, los cuales tienen como objetivo facilitar la implementación y monitoreo del proyecto, brindar asesoría técnico-política, fomentar el intercambio de información y la toma de decisiones oportunas. A continuación, un diagrama sobre el modelo de gobernanza de la IS en Ecuador:

Figura 1. Gobernanza de la IS en Ecuador



Fuente: Country Program Document (CPD). Ecuador (2020)

Asimismo, como parte del modelo de gobernanza, se encuentran la Unidad de Coordinación Técnica, la cual tiene como misión asegurar la coherencia técnica de la IS y el Subcomité de Comunicación, el cual tiene como propósito apoyar la ejecución de la estrategia de comunicación y visibilidad del proyecto (Modelo de Gobernanza, 2021)

Enfoque metodológico utilizado

El MTA supuso una combinación de tres enfoques metodológicos: La recopilación de datos cualitativos (entrevistas con informantes clave y debates de grupos de discusión), una encuesta en línea y una revisión de documentos. Un total de 26 partes interesadas (23 mujeres – 88.5%; 2 hombres - 8%) participaron en la encuesta en línea. Once de los participantes manifestaron pertenecer a RUNOs, cuatro al equipo de Coordinación Nacional, cinco a socios implementadores, dos al GNRSC y los demás a gobierno y grupos de beneficiarios de las intervenciones.

Para la recopilación de datos cualitativos, se recogió información a través de entrevistas a informantes claves (KII) incluyendo representantes de seis instituciones gubernamentales, nueve organizaciones de sociedad civil, tres organizaciones de la ONU, el equipo de la IS, la delegación de la UE. Un total de 39 informantes participaron en las KII, 35 (90%) mujeres y 4 (10%) hombres. De una a cinco personas participaron en las entrevistas con algunas RUNO, socios implementadores y gobierno. Se celebraron un total de cuatro discusiones de grupos focales que abarcaron los siguientes grupos: RUNOs, organizaciones beneficiarias y socios implementadores.

Limitaciones y medidas adoptadas:

- No se pudieron realizar visitas a campo por las restricciones de reunión y movilidad impuestos en respuesta a la pandemia del COVID-19 en el país. Como previsto todas las entrevistas y grupos de discusión se realizaron de forma virtual.
- No fue posible realizar la entrevista con el/la representante de la principal contraparte gubernamental, la Secretaría de Derechos Humanos (SDH). La titular era la segunda contraparte con la que hasta ahora había trabajado la IS, sin embargo, salió del cargo el 28 de abril del 2022 del presente año. A pesar de lo anterior, se logró recopilar información sobre el trabajo que ha realizado la SDH a través de la revisión documental y de las entrevistas con otras contrapartes gubernamentales y miembros del equipo país.
- En cuanto a la fase de diseño, solamente cuatro contrapartes entrevistadas durante el MTA manifestaron haber estado presentes en esta fase. Por lo anterior, la información que se obtuvo acerca de esta fase es limitada.

B. RELEVANCIA

<p>1. ¿Se ajusta la acción a los principios de la IS, tal y como figuran en los términos de referencia del Fondo de la IS?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena - Buena
	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

La IS en el Ecuador tiene como objetivo reducir el femicidio y eliminar las barreras para la implementación efectiva de la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.

Los términos de referencia de la IS definen 16 principios². Al respecto, en la encuesta en línea, en todos los principios al menos el 75 por ciento de los encuestados reportaron estar “muy de acuerdo” o “algo de acuerdo” en que las intervenciones en el país han cumplido con los principios. Al respecto, consideran que las intervenciones se han adherido al principio de “no hacer daño” (88.5 por ciento), que han sido sensibles a las diferencias de género (95 por ciento), que han sido transformadoras del género (100 por ciento), que promueven un enfoque de derechos humanos (96 por ciento), un entorno propicio para la igualdad de género (100 por ciento), que han priorizado la confidencialidad (92.3 por ciento), aplicado un enfoque centrado en el sobreviviente (76.1 por ciento), que han buscado empoderar a mujeres y niñas (96 por ciento), que han aplicado un enfoque integral para hacer frente a la problemática (96 por ciento), que están basadas en evidencia (96.1 por ciento), que fortalecen o apoyan el movimiento de las mujeres (80.5 por ciento), que apoyan la participación de la sociedad civil (84.6 por ciento), que han aprovechado programas multisectoriales existentes (84.6 por ciento) y que han promovido un enfoque integrado con indicadores pertinentes (92.3 por ciento). Ver más detalles en el Anexo 4.

En cuanto a la pregunta sobre el grado en el que la IS se ha asegurado de que cumple el principio de “no dejar a nadie atrás” (Principio 6), el 16 por ciento consideró que se hacía en “gran medida”, 32 por ciento en un grado considerable, 36 por ciento en un grado moderado y 8 por ciento en un grado pequeño.

Durante las entrevistas, las RUNOs reportaron diversas maneras en las que tratan de implementar este principio, comenzando por la selección de cantones con presencia de grupos vulnerables y mediante la inclusión de grupos indígenas, colectivos LGBTI, personas con discapacidad y afrodescendientes en las actividades. Entre otros, algunas intervenciones apoyadas incluyen traducción de materiales al kichwa y realizar materiales auditivos que pudieran ser accesibles para personas con discapacidad visual. Asimismo, dentro del Protocolo de Monitoreo para socios implementadores, se incluye un cuestionario de información social y demográfica de las personas beneficiarias con el objetivo de identificar si en efecto se está llegando a las personas más vulnerables del país.

Sin embargo, también identificaron retos para incluir a estos grupos, principalmente problemas de accesibilidad, tanto para trasladarse dentro del territorio, acceso a internet y acceso a servicios básicos de salud y protección. El llegar a estos grupos, de acuerdo con el equipo de país³, también implica un nivel importante de planeación, esfuerzos adicionales e inversión de recursos.

Algunos miembros del equipo de país también expresaron la dificultad de operacionalizar este principio en todas las fases de la IS, desde el diseño, implementación y monitoreo, así como en la necesidad de no

² Terms of reference 2017-2023. A Multi Partner Trust Fund. Spotlight Initiative, p 25-26.

³ Por “equipo de país” se entiende a todos los integrantes de las RUNOs, el equipo de la Coordinación Nacional y la Oficina de Coordinación Residente.

sólo capacitar al equipo de país sino también a los socios implementadores para que coadyuven en el cumplimiento de este principio.

Existe un consenso entre el equipo de país, delegación de la Unión Europea, socios implementadores y gobierno sobre la dificultad de incorporar a organizaciones de la sociedad civil (OSCs) más pequeñas ubicadas en los cantones, ya que muchas de ellas no cumplen los requisitos técnicos o administrativos para poder ser seleccionadas en los procesos de convocatorias de la IS.

Dada esta situación, se implementaron acciones para responder a los cortos tiempos de ejecución y para lograr el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres locales. Una de las acciones realizadas por una RUNO fue el contratar a la organización Esquel, un socio implementador con experiencia previa de trabajo con otras agencias, para que a través de ellos se trabajara con organizaciones de mujeres en las comunidades. Sin embargo, por parte del GNRSC se consideró que no era una asociación de mujeres y que lo óptimo hubiera sido que las organizaciones recibieran los recursos sin que estos fueran mediados por otra organización. Ya en la práctica, por parte de la IS se fomentó que este socio implementador hiciera lo posible por trabajar de forma directa con las organizaciones, lo cual de acuerdo con las organizaciones beneficiarias fue muy positivo, ya que lograron adquirir nuevas habilidades de gestión de proyectos en las preguntas 9 y 13 se discuten otras acciones ejecutadas para abordar esta situación.

Por último, las personas beneficiarias de las capacitaciones, integrantes de organizaciones de la sociedad civil, tuvieron una percepción altamente positiva acerca de las intervenciones en las que participaron. Hubo un consenso en que las capacitaciones que recibieron han cumplido los principios de “no hacer daño”, “centrarse en el sobreviviente” y de “ayudar al empoderamiento de mujeres y niñas”. Como necesidades futuras de capacitación, identificaron la necesidad de fortalecer técnicas de autocuidado entre el personal de las organizaciones y el fortalecer sus capacidades técnicas en cuanto a la atención de mujeres víctimas de violencia.

Conclusiones principales:

- Las RUNOs incorporaron el principio de “no dejar a nadie atrás” desde el diseño de la IS a través de la selección de cantones con altos índices de violencia contra mujeres y niñas (VCMN) y presencia de grupos vulnerables. En la implementación han encontrado dificultades para implementar este principio debido a que ha sido necesario resolver problemas para acceder geográficamente y llegar de manera efectiva a las zonas y grupos más marginalizados en el país.
- Uno de los principios de la IS promueve la inclusión de sociedad civil local para dotarlas de herramientas para que incorporen en sus agendas la eliminación de la VCMN, sin embargo, esta inclusión es un desafío importante, particularmente las organizaciones pequeñas y de base que no cuentan con las capacidades administrativas para participar en los procesos de licitación de la IS.
- Hasta el momento, las capacitaciones a organizaciones de mujeres han cumplido con los principios de ser sensibles al género, tener como objetivo el empoderamiento de las mujeres y centrarse en las personas sobrevivientes.

Recomendaciones:

- Equipo de Coordinación Nacional (CN): brindar al conjunto de actores Spotlight herramientas que permitan operacionalizar el principio de “no dejar a nadie atrás” en las diferentes etapas de implementación de la IS. Por parte del Secretariado, se podrían compartir lecciones aprendidas de la IS en otros países manera más frecuente sobre cómo incorporar este principio en todas las fases de la IS.

- RUNOs: Sistematizar la práctica implementada de inclusión de la sociedad civil de base a través de un socio implementador con el objetivo de identificar fortalezas, áreas de oportunidad y posibilidad de réplica en otros Pilares de la IS. Asimismo, valorar la posibilidad de planificar e implementar actividades estratégicas con aquellas organizaciones de base cuyas intervenciones sean identificadas como prometedoras.

2A. ¿Están los resultados/productos de la Iniciativa en consonancia con el mandato, las prioridades y la experiencia de las agencias de la ONU? ¿Participan los organismos de la ONU adecuados? 2B. ¿Se ejecutan los programas de acuerdo con la reforma del sistema de las Naciones Unidas?	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena - Buena
	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

2A ¿Están los resultados de la iniciativa en consonancia con el mandato y las prioridades de las agencias de la ONU? ¿Participan los organismos de la ONU adecuados?

Las RUNOs participantes consideran que han logrado aplicar las ventajas comparativas de cada agencia para lograr una articulación coordinada en la ejecución de la IS. Cada agencia reportó que ha podido utilizar la experiencia previa en el país, incluyendo las relaciones que tenían anteriormente con socios implementadores y socios gubernamentales con el fin de contribuir a una efectiva implementación de la IS.

En específico, **UNFPA** menciona como ventaja comparativa su trabajo previo en servicios de prevención, **ONU Mujeres** su trabajo previo con organizaciones de mujeres trabajando en los temas objetivo de la IS y **PNUD** en su experiencia en desarrollo de capacidades. Se concluye de acuerdo con la experiencia referida por todos los informantes que el número de RUNOs involucradas ha sido suficiente para la gestión efectiva de la IS y que cada agencia está actualmente liderando los temas en los cuales tenía la mayor experiencia de trabajo.

Tabla 1. División del trabajo acordada para la IS

Resultado / Pilar	Agencia o agencias principales)	Enfoque de las actividades	Agencias participantes	Porcentaje del presupuesto*
1. Leyes y políticas	ONU Mujeres	La implementación y cumplimiento de políticas públicas relacionadas con VCMN y femicidio.	UNFPA, PNUD	9%
2. Instituciones	PNUD	Continuar el fortalecimiento del Sistema de Protección Integral de la Secretaría de Derechos Humanos (SDH)	ONU MUJERES	11%
		Fortalecimiento de capacidades institucionales para asegurar el cumplimiento de la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.		
3. Prevención	UNFPA	Promoción de un enfoque holístico en intervenciones sociales, comunitarias, familiares e individuales en materia de prevención de VCMN.	ONU MUJERES,	27%
4. Servicios	UNFPA	Desarrollar o actualizar las guías de provisión de cuidado, herramientas de optimización de servicios y fortalecer los mecanismos de coordinación entre las instituciones responsable de la atención de VCMN.	ONU MUJERES	16%
5. Datos	PNUD	Apoyar en la implementación del Registro Único de Violencia (RUV) y en el fortalecimiento de los Observatorios Nacionales de Violencia contra las Mujeres.	ONU MUJERES, UNFPA	20%

6. Organizaciones de mujeres	ONU Mujeres	Fortalecimiento de organizaciones de mujeres y otros actores sociales en capacidades de abogacía, liderazgo, entre muchas otras.	UNFPA, PNUD	16%
-------------------------------------	-------------	--	-------------	-----

*Nota: * La información del presupuesto fue elaborada con base al documento Anexo E, "Presupuesto por Pilar", sin incluir el presupuesto asignado a gerencia del Programa. El monto total del presupuesto programático es de USD \$1, 965, 151.95.*

La función de la coherencia técnica en la IS en Ecuador es realizada por ONU Mujeres. Esto fue confirmado en la encuesta en línea, donde el 65 por ciento de las personas encuestadas identificaron a ONU Mujeres como responsable de ejercer esta función.

2B ¿Se ejecutan los programas de acuerdo con la reforma del sistema de las Naciones Unidas?

Trabajo conjunto entre Coordinación Nacional (CN) y RUNOs

La CN se aloja dentro de las oficinas de ONU Mujeres y responde a la Oficina del Coordinador Residente (OCR). Está compuesta por una Coordinadora, un Especialista en Monitoreo y Evaluación, una Especialista en Comunicación, una Asistente Administrativa y dos Voluntarios de Naciones Unidas (UNV). En la encuesta en línea, el 27 por ciento de los encuestados respondieron que la relación entre CN y RUNOs era "excelente", mientras que el 50 por ciento respondió que era buena. Asimismo, el 69 por ciento considera que el equipo de CN ha logrado coordinar de manera efectiva a los distintos actores de la IS.

Al respecto del trabajo conjunto entre la CN y las RUNOs, casi la totalidad de las personas integrantes de las agencias reportaron tener una muy buena relación, destacando como fortalezas del trabajo conjunto las juntas semanales que se tienen, el seguimiento que se hace por parte del área de monitoreo y el esfuerzo que se ha hecho por parte de la CN para tratar de aprovechar las ventajas comparativas de cada agencia. Por ejemplo, un informante reportó que:

"Ha sido fundamental el apoyo de la Coordinadora Nacional por este tema de mirar a la iniciativa como un todo, no por agencia, sino como algo global y eso no ha sido fácil. [...] Esas reuniones semanales son fundamentales porque así sabemos qué están haciendo nuestros colegas y también pedimos apoyo en ciertos temas importantes o hitos que tenemos como iniciativa." [Entrevista Informantes Clave]

Un integrante de una agencia reportó tener problemas con la CN, reportando que las RUNOs no fueron respaldadas ante situaciones de alta tensión con integrantes del GNRSC, así como que han surgido problemas entre esta integrante y la CN. Sin embargo, esta perspectiva no fue compartida por otros miembros de las RUNOs durante las entrevistas.

Al respecto del rol que ha jugado la CN en la IS, algunos miembros del equipo identifican que, si bien la CN puede dar "alertas" en cuanto a los temas que no están avanzando en el proyecto, no hay suficiente claridad hasta donde es que pueden tener injerencia, dada la autonomía que tiene cada agencia en la IS. Por lo anterior, podría ayudar el que, desde la OCR, se definieran los temas en los que puede decidir o apoyar específicamente la CN.

Asimismo, otra área de oportunidad identificada por un informante es que hay en ocasiones confusión ya que se identifica a la Coordinadora Nacional como funcionaria de ONU Mujeres. Al respecto, en el parecer de esta informante podría haber sido mejor que la Coordinación Nacional se alojara dentro de la Oficina de la Coordinación Residente, como se ha hecho en otros países, para poder "separar" el rol de la Coordinación Nacional del rol que desempeñan las RUNOs.

Trabajo conjunto entre OCR y RUNOs

En la encuesta en línea, el 53.8 por ciento estuvo "muy de acuerdo" en que la Coordinadora Residente ha dirigido y supervisado efectivamente la IS. En general existe una opinión muy positiva por parte de todos los actores entrevistados del papel que ha tenido la OCR en la IS, ya que consideran que su participación

ha sido clave en el plan político para avanzar los proyectos, así como que ha sido muy efectiva en poder representar a Naciones Unidas ante el nuevo gobierno. Por ejemplo, un miembro del equipo del país menciona que:

“ [La OCR] ha tenido un rol preponderante en este caso la oficina de la Coordinadora Residente, y me parece muy importante decir que digamos en esto ha sido claro para todas las agencias en este tema, que efectivamente es importante tener una sola voz y un mecanismo claro de representatividad, sobre todo ante el Gobierno y ante el Estado.[...] (Entrevista Informantes Clave)

Asimismo, destacan el rol que ha tenido la OCR como “conciliador” cuando han surgido problemas de coordinación entre las RUNOs o problemas entre integrantes del equipo.

Conclusiones principales:

- Las RUNOs coinciden en que durante la implementación de actividades cada una ha aportado su experiencia y trabajo previo para un mayor impacto de la IS.
- El 77 por ciento de las personas encuestadas considera que la relación entre RUNOs y la CN es “buena” o “excelente”, siendo que el papel de la CN ha sido crucial para el coordinar las actividades hacia la consecución del objetivo común. Sin embargo, hay dudas sobre el alcance de la gestión de la CN, así como una necesidad de distinguir al equipo de la RUNO en donde se aloja.
- Existe un consenso sobre el papel fundamental que la OCR ha tenido en la IS, tanto para posicionar en conjunto con la Delegación de la Unión Europea a la IS en la agenda del nuevo gobierno, como en su papel de “conciliador” al interior de las agencias.

Recomendaciones:

- OCR: Definir el alcance de la CN en cuanto a su poder de toma de decisión y temas en los que debe o no involucrarse. Hay que asegurar que la división de tareas entre los actores está claramente definida y haya quedado clara para cada uno de ellos.

<p>3. ¿Responde la acción actualmente a las necesidades de los grupos objetivo / beneficiarios finales? ¿Se llevan a cabo las consultas necesarias con las principales partes interesadas?</p>	<input type="checkbox"/> Muy buena - Buena
	<input checked="" type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

Participación del gobierno nacional, gobiernos locales, gobiernos municipales, RUNOs, Unión Europea y sociedad civil en el diseño de la acción

Como se señaló en la sección de “Limitaciones”, pocas contrapartes entrevistadas en la MTA manifestaron haber participado en la fase de diseño de la IS. Por parte del gobierno nacional, la institución más involucrada, que fue la Secretaría de Derechos Humanos, tuvo un cambio de liderazgo, primero en mayo 2021 y después en abril 2022 por lo que no fue posible obtener la participación de este actor en el proceso de evaluación. De las personas que si participaron en esta fase, reportan que se realizaron reuniones y mesas de trabajo con distintos sectores para realizar ejercicios de priorización de las problemáticas a atender, la población beneficiaria y los cantones seleccionados (ver MTA 5).

En este respecto, de acuerdo con el Informe Anual 2020, las RUNOs comenzaron el proceso de diseño a través del análisis de la situación de violencia basada en género y femicidio en el país. Posteriormente, la Secretaría de Derechos Humanos identificó una serie de prioridades basadas en la necesidad de fortalecer políticas e instituciones. ONU Mujeres, como agencia líder, llevó a cabo un taller en febrero 20, 2020 con organizaciones de la sociedad civil para escuchar sus propuestas y establecer un Grupo de Referencia Interino. En marzo 10, 2020, se llevó a cabo un taller con distintos actores para discutir las prioridades enunciadas por el gobierno y sociedad civil. De acuerdo con este reporte, para la realización del documento final existió un consenso entre los actores acerca de las problemáticas que abordaría la IS, siendo que las recomendaciones del Grupo Interino de Sociedad Civil fueron incorporadas a los seis pilares (Informe Anual, 2020).

Durante la fase de diseño se buscó la participación de la sociedad civil para incorporar su mirada y definir conjuntamente las líneas estratégicas del proyecto, considerando los pilares establecidos a nivel global, así como los grandes resultados a alcanzar. El proceso de diseño del proyecto contó con aportes de un grupo de sociedad civil interino, en dos consultas a inicios del 2020. Sin embargo, sobre el involucramiento de la sociedad civil en el diseño de la IS, a pesar de estas consultas realizadas con integrantes de la sociedad civil, estas refieren que su participación en el diseño se dio de manera “muy general”, pero que posteriormente no se les tomó en cuenta para consultarles cuál y cómo sería su participación en la IS, tampoco se confirmó la “disposición, esfuerzos, energías, interés y viabilidad de poder participar”, tomando en cuenta los recursos humanos con los que se disponía por parte de estas organizaciones. De acuerdo a información proporcionada por el equipo de coordinación nacional, los términos de referencia de la convocatoria incluían la disponibilidad de participar.

Existe una percepción generalizada entre las participantes del GNRSC sobre que sus opiniones no fueron tomadas en cuenta para el diseño de la IS. En específico, consideran que no se hicieron los esfuerzos suficientes para que las organizaciones de mujeres de base en los cantones fueran aquellas que implementaran las actividades, así como que el modelo no fue aterrizado completamente a las necesidades del país. Un integrante de sociedad civil refirió que:

“El proyecto no fue diseñado desde la sociedad civil ni fue diseñado necesariamente con quienes trabajamos en prevención, atención y erradicación de la violencia basada en género. Viene de un modelo y de un diseño de proyecto global, porque el Spotlight es una iniciativa global y desde ahí, claro, tenemos

elementos comunes, pero hubiera sido importante y necesario aterrizar el proyecto con sociedad civil” (Grupo Focal Informantes Clave)

Por último, informantes de la delegación de la Unión Europea manifiestan que participaron de manera efectiva en el diseño de la IS, siempre en coordinación con la CN y las RUNOs.

Participación del gobierno nacional, gobiernos locales, gobiernos municipales, RUNOs, Unión Europea y sociedad civil en la implementación y el monitoreo de la acción

Para la implementación y monitoreo de la IS, las RUNOs llevan a cabo reuniones y envío de Términos de Referencia y productos para la validación y retroalimentación de las distintas contrapartes. Asimismo, como parte del seguimiento con socios implementadores, se lleva a cabo una matriz de seguimiento en donde se establecen las actividades, fechas, responsables, montos y lugares de ejecución en donde se llevan a cabo, asegurando su alineación con los indicadores de la IS (Protocolo M&E IP, 2021).

En general, por parte de actores gubernamentales y de la Unión Europea existe la percepción de contar con espacios de interacción con la IS en donde ofrecen sus perspectivas y retroalimentación, enfatizando que la comunicación entre ellos y las RUNOs ha sido muy positiva. Como áreas de oportunidad, informantes gubernamentales destacan el poder contar con un panorama más amplio o conocer el “hilo conductor” de la IS, ya que en ocasiones sólo conocen aquellas actividades en las que están directamente involucrados. Asimismo, consideran que sería positivo el poder saber el resultado de las rondas de retroalimentación que se realizan, es decir, conocer si es que sus opiniones fueron tomadas en cuenta y el resultado final de los productos que validan.

Se han realizado actividades conjuntas entre RUNOS y el GNRSC, entre otras: trabajo conjunto en la elaboración e implementación de los TDR del Registro Único de Violencia, diálogo con mujeres de sociedad civil para fortalecer la relación con la SDH y la importancia del RUV ha sido un trabajo estratégico-político de acompañamiento del GNRSC, el modelo de gestión para territorialización de la LOIPEVCM.

Por parte del Grupo Nacional de Referencia, existe un malestar generalizado por parte de las integrantes sobre el rol “periférico” que han tenido en la implementación y monitoreo de la IS, en donde consideran que su rol ha sido solamente de “validación” de Términos de Referencia y productos, pero no como aliadas o socios de implementación en donde su opinión es tomada en cuenta para realizar cambios. En ese sentido, refieren que el proceso se hace “al revés”, siendo que la IS hace todas las gestiones con otras contrapartes y llegan a ellas con un documento finalizado, siendo que, de acuerdo a una integrante *“llega la sociedad civil a opinar sólo cuando el documento está ya armado”*.

Lo anterior, aunado a fricciones generadas con una dependencia gubernamental, llevó a una situación de alta tensión que culminó en la renuncia de cuatro personas del grupo en 2021. Adicionalmente, otras integrantes también se separaron por motivos personales. Al respecto una integrante mencionó que:

“Nosotros hasta ahora lo que hemos hecho es aportar un poco a la revisión de cómo se elaboran los TdR para las consultorías o las contrataciones, pero hemos formado muy poca parte en el proceso real de decisiones. ¿qué resultado se tiene? Sabemos muy poco, pese a que permanentemente hemos pedido que logremos un involucramiento de la sociedad civil [...]” [Grupo Focal Informantes Clave]

Si bien se han realizado esfuerzos por parte de las RUNOs para lograr un mayor nivel de involucramiento con las nuevas integrantes del grupo, las integrantes actuales consideran que no se han realizado los cambios suficientes para sentir que realmente están involucradas, ya que continúan en un rol de validación y de participación esporádica en la IS. Un informante del equipo de país considera que ha sido una curva de aprendizaje para cada agencia el lograr involucrar al GNRSC en los procesos, ya que en ocasiones se tiene una visión de consultar al grupo “cuando haya la necesidad”, es decir, que no se les consulta de

manera sistemática, sino que depende de cada agencia la frecuencia y grado de involucramiento del GNRSC. El equipo del país ha indicado que esta preocupación se está abordando y que la situación ha mejorado en 2022, sin embargo, este MTA no ha podido confirmarlo.

Al respecto de las solicitudes de las contrapartes para tener un mayor involucramiento en el monitoreo de la IS, algunos integrantes del equipo de país consideran como obstáculos los tiempos que deben cumplirse de manera administrativa, así como las obligaciones contractuales con los socios, factores que dificultan el poder crear más espacios de participación. Esto fue confirmado por algunos socios gubernamentales, quienes manifestaron que los tiempos al interior de sus dependencias son muy tardados, por lo que reconocen que el poder tener la retroalimentación continua de todos los procesos por parte de las contrapartes gubernamentales podría impactar de manera severa el cumplimiento de los planes de trabajo.

Respondiendo a las necesidades de los grupos beneficiarios y stakeholders durante la implementación del Programa

Las RUNOs reportan tener distintas formas de recabar la satisfacción y opiniones de las personas beneficiarias y stakeholders, desde reuniones periódicas con cada contraparte hasta evaluaciones previas y posteriores a las intervenciones. Particularmente, las RUNOs reportan que el seguimiento se hace a través de los socios implementadores, con quienes mantienen un acompañamiento y seguimiento continuo y quienes realizan ejercicios de retroalimentación con las personas beneficiarias.

Las RUNOs identifican como limitante para obtener retroalimentación, sobre todo en el contexto de COVID-19 en donde muchas de las actividades se llevan a cabo de manera virtual, el acceso a las tecnologías virtuales por parte de algunos beneficiarios, quienes no cuentan con estos insumos o con las capacidades para manejarlos. Actualmente, algunas actividades ya se han realizado de manera presencial, por lo que consideran que esto ha sido importante para poder obtener retroalimentación por parte de las personas beneficiarias de manera más directa.

Las organizaciones y personas beneficiarias reportan que, si bien consideran positivos los ejercicios de retroalimentación realizados por los socios implementadores, les hubiera gustado tener contacto directo con el equipo Spotlight y no solamente a través de los socios implementadores. Consideraron que las encuestas de satisfacción realizadas podían en ocasiones ser muy generales y abordar principalmente cuestiones de la relación entre ellas y los socios implementadores, pero no ahondaron en las cuestiones más específicas del ámbito técnico, por lo que hubiera sido beneficioso contar con reuniones posteriores a estas encuestas de satisfacción para discutir los resultados.

Por parte de socios implementadores, identifican espacios de retroalimentación que existen actualmente entre sus organizaciones y las distintas RUNOs, describiendo la relación como fluida y continua. Sin embargo, dos socios implementadores consideran que, si bien se recaba su retroalimentación, hay oportunidades limitadas para realizar ajustes y cambios con base en ella, por ejemplo, un socio implementador menciona que:

“Me parece que por más que haya consulta y que las organizaciones hagan observaciones, dudo que se puedan modificar [las actividades]. Son convenios comprometidos, hay todo un proceso en marcha que no se puede alterar fácilmente” [Entrevista Informantes Clave]

Conclusiones principales:

- El proceso de diseño del proyecto contó con aportes de diversas organizaciones de la sociedad civil en consultas realizadas a inicios del 2020.

- El GNRSC tiene la percepción de que no se tomaron en cuenta sus opiniones durante el diseño de la IS, ya que, al ser una iniciativa global, no había espacio para modificaciones sustanciales en cuanto a las actividades. El tema que generó más descontento fue el no incluir a las organizaciones de mujeres de base como beneficiarias directas de recursos.
- Si bien las contrapartes gubernamentales consideran que se han abierto espacios de retroalimentación muy fluidos entre ellos y la IS, refieren que ha faltado conocer los resultados de estos ejercicios de retroalimentación.
- Por parte del equipo de país, algunos integrantes consideran que los tiempos y procesos administrativos gubernamentales complican la implementación de más mecanismos de participación, sin embargo, continúan haciendo esfuerzos para poder recabar la retroalimentación de todas las contrapartes.

Recomendaciones:

- CN: debe coordinar y registrar la retroalimentación recibida de los varios actores y asegurarse de proporcionar retroalimentación a los actores sobre las acciones tomadas al respecto.
- CN: asegurar reuniones programadas entre RUNOs y el GNRSC, es decir, que las reuniones no sean llevadas a cabo de manera discrecional y con base a la necesidad percibida por cada RUNO.
- RUNOs: Evaluar los mecanismos existentes para intercambio y retroalimentación, con el fin de reducir las posibilidades de que los mismos entorpezcan o retrasen la implementación del Programa.
- Considerar abrir espacios de retroalimentación tales como grupos focales, con las organizaciones de mujeres de base que participan en la IS.
- CN y RUNOs: en caso de que hubiese una segunda fase proponer estrategias que permitan que organizaciones de mujeres de base puedan fungir como beneficiarias directas de recursos. Podría proponerse como una experiencia piloto.

<p>4. ¿Siguen demostrando todos los principales actores un compromiso efectivo (apropiación) y cumplen en consecuencia?</p>	<input type="checkbox"/> Muy buena - Buena <input checked="" type="checkbox"/> Problemas <input type="checkbox"/> Graves deficiencias
<p>El compromiso de los distintos actores es mayormente positivo. Como se describió en la Pregunta 3, el GNRSC reporta no estar conforme con el rol que se les fue asignado dentro de la IS, lo que ha llevado a tensiones y desentendimientos entre sus integrantes y los demás integrantes de la IS.</p> <p>Gobierno Nacional</p> <p>De acuerdo con el Informe Anual 2021, los primeros meses de implementación de la IS estuvieron marcados por el proceso electoral, el cual culminó en un cambio de administración en mayo 2021. Esto se tradujo en retrasos dentro de la IS ya que se hicieron gestiones nuevamente para presentar y acordar los planes de trabajo de las actividades. Sin embargo, el Informe menciona que la visita al país de la Directora Ejecutiva Adjunta de ONU Mujeres contribuyó a posicionar el tema de violencia contra las mujeres en la agenda de la nueva administración, lo cual aunado a las gestiones de abogacía que realizó el equipo de país con los nuevos titulares, coadyuvó a la visibilidad de la IS y a que el mismo gobierno posicionara productos de la IS, como es el Registro Único de Violencia (RUV) como una prioridad en su administración.</p> <p>Actualmente las contrapartes nacionales reportan continuar con el compromiso adquirido dentro de la IS, enfatizando que consideran que ha habido una buena comunicación entre sus dependencias y las agencias responsables de las actividades. Existe un consenso sobre la importancia y la utilidad de las actividades y productos que cada dependencia realiza, especialmente porque se está tomando como base la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres.</p> <p>Como áreas de oportunidad, mencionan que les gustaría conocer de forma más general las intervenciones que se realizan y no solamente aquellas en las que están directamente involucrados, así como conocer cuál es el resultado de las retroalimentaciones que brindan (si finalmente son adoptadas o no). Finalmente, existe una preocupación de no poder terminar de “echar a andar” los procesos antes del fin de IS, es decir que no se puedan consolidar o institucionalizar para garantizar su sostenibilidad.</p> <p>Gobiernos Autónomos Descentralizados</p> <p>Por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), si bien mencionan que existe un compromiso para seguir participando de manera efectiva en la IS y consideran positivos los espacios de comunicación que se han abierto para poder proporcionar retroalimentación con respecto a la IS; socios implementadores e integrantes del equipo del país mencionan que la constante rotación de personal y los cambios en puntos focales al interior de los gobiernos locales hace difícil una verdadera apropiación de la IS (ver Pregunta 9).</p> <p>Como áreas de oportunidad en las actividades futuras, perciben problemas de planeación en la realización de eventos y conferencias por parte de la IS, pues han notado en ocasiones baja participación debido al poco tiempo que se dio para realizar las convocatorias. No fue posible verificar esta baja participación en la documentación disponible. Para otro informante, sería útil el poder conocer el impacto final de las actividades que realizan con “datos duros” como herramienta para que ellos puedan comunicar estos resultados a sus jefes y poder justificar el seguir invirtiendo en el tema de violencia contra las mujeres.</p> <p>Grupo de Referencia de la sociedad civil</p>	

Como se mencionó en la Pregunta 3, existe un malestar generalizado entre las integrantes del GNRSC en cuanto al rol que se les ha otorgado de “validación” y “revisión” de documentos y Términos de Referencia en la IS. Las integrantes consideran que, su compromiso se ha ido “desgastando” a través del tiempo ya que consideran que desde un inicio no fueron incluidas en el diseño de la IS y tampoco han participado de la manera en que ellas esperaban en la implementación, por lo que no consideran que sean percibidas como socias de la IS:

“Al inicio nos reuníamos cada semana el equipo para formarnos, revisamos dos pilares, nos dividimos en comisiones, trabajábamos por comisiones de acuerdo con cada pilar y aportábamos y tratábamos de incidir. Así estuvimos unos cuatro meses y después se fue desgastando porque no nos hacían caso, porque no nos llamaban a temas de fondo, porque nos enterábamos de que había actividades en un cantón y que no nos invitaban y eso empezó a generar ya un malestar que crecía. [...] [Grupo Focal Informantes Clave]

Desde la IS, en el equipo de país existe un consenso sobre la dificultad que han tenido para integrar de manera efectiva al GNRSC en la dirección de la IS. Para abordar esta situación, en octubre 2021 se llevó a cabo una reunión en donde participaron las nuevas integrantes del GNRSC, la CR, CN, RUNOS y UE, en donde se recogieron las principales inquietudes y recomendaciones de implementación por parte del grupo y en donde se planteó para el 2022 reforzar el acompañamiento del GNRSC en temas estratégicos, realizar actividades de fortalecimiento a organizaciones de mujeres (en específico a las de base), mejorar y visibilizar los aportes del GNRSC y fortalecer el seguimiento que le dan al proyecto a través de un sistema de seguimiento y evaluación participativa (Reporte Anual 2021, pág 36). Sin embargo, por parte del GNRSC consideran que aún no se han operacionalizado estos cambios. Durante la revisión del relatorio fue obtenido información que la relación con el GNRSC está a ser mejorada. Sin embargo, no fue posible ser verificado por el equipo de evaluación.

RUNOs

Las RUNOs muestran un compromiso efectivo en la implementación de la IS, manifestando que, si bien han existido desafíos en la implementación del principio de trabajar como “una sola ONU”, han logrado abrir canales de comunicación para poder implementar las actividades y aplicar sus ventajas comparativas en la IS. Las tres RUNOs manifiestan que los recursos humanos y financieros con las que cuentan han sido suficientes hasta el momento, aunque algunas de ellas manifiestan que el tiempo con el que cuentan, tomando en cuenta la pandemia, el cambio de gobierno y la crisis económica, ha sido insuficiente para poder implementar las actividades de acuerdo con el plan de trabajo planteado. A pesar de lo anterior, todas las RUNOs continúan manifestando un compromiso para implementar las actividades y lograr los resultados esperados.

Delegación de la Unión Europea (UE)

La delegación de la Unión Europea se encuentra satisfecha con el trabajo hasta ahora realizado por la IS y destaca el trabajo que han realizado en conjunto para posicionar los temas como el Registro Único de Violencia y el Observatorio Nacional de la Violencia contra las Mujeres y Niñas en la agenda de la nueva administración. Tanto las RUNOs como la delegación de la UE describen la relación no sólo como positiva, sino que mencionan que la participación de la delegación de la UE ha sido crucial para el logro de resultados, sobre todo por la gestión que han realizado con autoridades de alto nivel.

Por parte de la delegación de la UE se mencionan como dificultades la participación efectiva de la sociedad civil en la IS y la necesidad de contar con mayor tiempo para consolidar los resultados alcanzados hasta el momento. De acuerdo con los informantes, se necesita realizar el acompañamiento de los procesos de

implementación con instituciones gubernamentales para asegurar que no sean eliminadas al cierre de la IS.

Conclusiones principales:

- Las contrapartes nacionales y locales muestran en general un alto compromiso para continuar las actividades hasta el fin de la IS. Refieren que les gustaría que exista un intercambio más fluido entre ellas y la IS sobre la iniciativa en su conjunto y no sólo en las actividades en donde ellos forman parte.
- Por parte del GNRSC refieren estar “desmotivadas” con el rol que han tenido hasta ahora en la IS, por lo que solicitan una mayor claridad en el rol que jugarán en los próximos meses.
- El compromiso de la delegación de la UE es alto y existe una percepción generalizada sobre el rol positivo y de incidencia que ha tenido para posicionar a la IS en el país.
- Existe una preocupación entre actores del equipo de país, actores de gobierno, socios implementadores y la Delegación de la Unión Europea sobre los atrasos que han surgido en la ejecución los cuales podrían obstaculizar la consolidación de los procesos iniciados en la IS, especialmente aquellos en los Pilares 2 y 4.

Recomendaciones:

- CN: crear espacios de presentación de actividades y resultados a todas las contrapartes más frecuentes. Al ser el tiempo tan limitado, se recomienda valorar cuáles procesos participativos son esenciales para lograr una mejor coordinación entre los diferentes actores de la IS y considerar la sistematización de procesos de comunicación y retroalimentación que puedan eficientar estos procesos participativos.
- OCR y Comité Directivo: determinar para las siguientes actividades el alcance de la función determinada para el GNRSC de “*proveer orientación técnica y analítica a las intervenciones*” (Modelo de Gobernanza, 2021) e identificar acciones pertinentes que faciliten el desempeño de esta función. Asegurar que la participación del GNRSC contribuya a la definición de líneas de trabajo y que su rol sea más activo en la toma de decisiones.

<p>5. ¿Está bien desarrollada la teoría del cambio del programa? 6. ¿Están los indicadores para medir los resultados bien definidos y son pertinentes para medir la consecución de los objetivos de acuerdo con la TdC?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena
	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

El equipo considera que la Teoría de Cambio continúa siendo relevante para medir los progresos del programa, sin embargo, presentan problemas para el reporte de algunos indicadores.

Teoría de Cambio

Entre las RUNOs manifiestan que la Teoría de Cambio ha sido una herramienta útil tanto en el diseño como en la implementación de actividades como una manera de “conectar” las actividades que se realizan al objetivo general de la Iniciativa. Consideran que la Teoría de Cambio fue una herramienta útil durante la elaboración del reporte anual, ya que ayudó a subsanar los comentarios realizados por el Secretariado en cuanto a identificar los cambios y transformaciones de la Iniciativa en su conjunto y no como proyectos separados por agencia. En ese sentido, desde el diseño de la IS, se diseñó una Teoría de Cambio para cada Pilar, lo cual contribuyó a identificar de manera más clara el cómo las actividades en cada Pilar contribuirían al alcance de productos y resultados (CPD, 2020).

Como área de oportunidad se mencionó por parte de dos integrantes del equipo de país, el uso todavía incipiente de la Teoría de Cambio en el país, por lo que un reto es poder “traducir” este ejercicio a un lenguaje más digerible que pueda ser entendido por todos los actores Spotlight.

Indicadores

Las RUNOs reportan que el diseño del proyecto se realizó en el primer trimestre de 2020, momento en el cual aún se encontraba la administración anterior y aún no comenzaba la pandemia de COVID-19. Lo anterior tuvo como efecto que, al comenzar la recolección de línea base, el equipo se percatara que había que revisar y hacer cambios para adaptar los indicadores a la nueva realidad del país. Dada esta situación, el equipo llevó a cabo distintos ejercicios en los cuales identificó aquellos indicadores en donde no era posible obtener la información en campo y proponiendo la adaptación de indicadores que respondieran de manera más directa a las actividades de la Iniciativa en el país. El equipo no vio necesidad de crear nuevos indicadores, sino más bien de ajustar los ya existentes en la batería de Spotlight.

En general, la mayoría de las personas de los equipos de las RUNOs consideran que este ejercicio inicial realizado por el equipo de la Coordinación Nacional fue muy útil para que los indicadores respondieran directamente al plan de trabajo y las actividades. La mayoría de las RUNOs considera que los indicadores están bien definidos y que son útiles para saber que se espera de las actividades. Se destacan las reuniones sobre indicadores realizadas de manera periódica con el equipo de Monitoreo y Evaluación de la Coordinación Nacional, ya que consideran que eso ha ayudado a las agencias a no perder de vista los objetivos de la Iniciativa.

En la fase de diseño, el país identificó una serie de indicadores incluidos en el listado global de indicadores de la IS que no se estarían monitoreando por el país durante la implementación de la misma. La selección final de indicadores a ser monitoreados se realizó con base a la proximidad, más no exactitud, que tenían con las actividades a ser apoyadas por la IS en el país. Esta última situación ocasionó que, en la práctica, para algunos indicadores específicos no se puede recabar información que alimente de forma directa los indicadores, ya que las actividades en el Plan de Acción no generan la información requerida en los indicadores. Esta situación se puede ver más claramente en el Pilar 4, donde el equipo refiere que las actividades no están generando la información necesaria para poder cumplir con los indicadores.

Un ejemplo es el Indicador 4.2.2. Número de mujeres y niñas sobrevivientes o víctimas, incluyendo grupos marginalizados, que tienen acceso a a) servicios esenciales de calidad y b) iniciativas de apoyo o acompañamiento, incluyendo servicios de largo plazo. En este indicador, el equipo del país refiere que las actividades del Plan de Trabajo sólo pueden alimentar una de las cinco desagregaciones solicitadas, por lo que esto podría estar subestimando el resultado específico al que van dirigidas las acciones.

La Pregunta 7 presenta el análisis del progreso hacia el alcance de los hitos propuestos para los indicadores en el año 2021.

Algunas RUNOs manifestaron que los retrasos que han tenido podrían impactar en que no se logren la totalidad de las metas establecidas en el plan de trabajo. Asimismo, como área de oportunidad, se identifica la necesidad de fortalecer capacidades para el levantamiento y uso de los indicadores entre los miembros del equipo Spotlight, por lo que consideran que sería útil, sobre todo para personas que se integran a la Iniciativa, el poder contar con una breve capacitación sobre los indicadores utilizados en la Iniciativa.

En cuanto a desagregación de datos, algunos actores identifican que existe una dificultad en poder contar con datos desagregados para alimentar los indicadores, ya que los datos oficiales aún no cuentan con desagregaciones tales como identificación étnica, orientación sexual, identidad sexual, etc. Sin embargo, reportan que ese es un desafío del país en general y no específicamente de la IS.

Conclusiones principales:

- Dado que el diseño de la Iniciativa se dio antes de la pandemia COVID-19 y del cambio de administración, se realizaron ejercicios para adaptar las actividades a la nueva realidad del país.
- La mayoría de las RUNOs considera que la Teoría de Cambio ha sido una herramienta útil para el diseño de actividades y el monitoreo de resultados.
- Durante la etapa de diseño se identificaron una serie de indicadores incluidos en el listado global de indicadores de la IS a los cuales el país no estaría realizando monitoreo durante la implementación del programa debido a la falta de datos.
- Como áreas de oportunidad, existe preocupación que los retrasos que han surgido impidan al equipo del país lograr las metas establecidas. Asimismo, se identifica la necesidad de fortalecer las capacidades internas de cada agencia en cuanto al uso y recolección de los indicadores.

Recomendaciones:

- Secretariado Spotlight y CN: Tener una reunión interna para para debatir la mejor manera de abordar los indicadores para los que el programa no puede recoger datos. Se recomienda abandonar estos indicadores o acordar indicadores sustitutos.
- Secretariado Spotlight y CN: Coadyuvar en el desarrollo de un pequeño módulo de capacitación sobre la Teoría de Cambio y los indicadores Spotlight de forma que el equipo de país pueda contribuir de manera más efectiva a su recolección.

<p>6A. ANTES DE COVID-19: ¿Se han tenido en cuenta todas las circunstancias y riesgos relevantes para actualizar la lógica de la intervención? Si hay retrasos, ¿qué importancia tienen y cuáles son sus consecuencias? ¿Cuáles son las razones de estos retrasos y en qué medida se han aplicado las medidas correctoras adecuadas? ¿En qué medida se ha revisado la planificación en consecuencia?</p> <p>6B. DESPUÉS DE LA COVID-19 ¿Cuáles son las consecuencias de COVID 19? ¿En qué medida se han aplicado las medidas correctoras adecuadas? ¿En qué medida se ha revisado la planificación en consecuencia?</p>	<p><input type="checkbox"/> Muy buena - Buena</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Problemas</p> <p><input type="checkbox"/> Graves deficiencias</p>
<p>Algunos riesgos y supuestos identificados y no identificados en el diseño podrían haber tenido mayor impacto que el esperado. Por ejemplo, el cambio de gobierno, las tensiones generadas con integrantes del GNRSC y la reciente salida de la titular de la principal contraparte gubernamental de la IS.</p> <p>En el contexto de COVID-19, el equipo de país comenzó todas las actividades de manera remota con dificultades para realizar una planeación de largo plazo debido al contexto cambiante.</p> <p>¿Cómo tomó en cuenta el equipo del Programa en el país el contexto local, los programas existentes y los posibles riesgos para la fase de diseño?</p> <p><i>Contexto Local y Programas Existentes</i></p> <p>De acuerdo con las RUNOs, para el proceso de diseño se llevaron a cabo reuniones y mesas de trabajo con instituciones gubernamentales (especialmente con la Secretaría de Derechos Humanos, la principal contraparte de la IS), así como con organizaciones de la sociedad civil y con el GNRSC interino. Durante estas mesas de trabajo se llevaron a cabo ejercicios para realizar la priorización de problemáticas, de población beneficiaria y de cantones en los que se trabajarían. Las RUNOs destacan la importancia de haber tomado como “norte” de la IS la recién aprobada Ley Orgánica Integral para Prevención y Erradicación de la Violencia en el Ecuador, por lo que las actividades se diseñaron para llevar a cabo la implementación de esta Ley.</p> <p>En cuanto a la selección de los cantones en donde trabajarían, si bien las RUNOs comentaron que utilizaron como criterios de selección los resultados de la Encuesta Nacional sobre Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres (ENVIGMU) del 2019 del INEC, la presencia de OSCs en los territorios, así como la institucionalidad local para construir alianzas. Socios implementadores, actores gubernamentales e integrantes del GNRSC reportaron no haber sido informados sobre el proceso de diseño y los criterios con los cuales se seleccionaron a los territorios de la IS, ya que consideran que no necesariamente corresponden a aquellos en donde existen los mayores índices de violencia o aquellos en donde existe un mayor número de población indígena o afroecuatoriana. En específico, cuatro actores mencionaron al cantón de Esmeraldas como un cantón que debería haber sido incluido en la IS. Sin embargo, es importante considerar que la IS consideró como criterio adicional de selección el que no fueran provincias de la frontera norte, ya que consideraron que estas provincias eran ya beneficiarias de otros proyectos de cooperación internacional.</p> <p>Por parte de algunos miembros de sociedad civil se considera que no se tomó en cuenta el trabajo previo realizado por organizaciones locales en cuanto a los diagnósticos, por lo que en su parecer actualmente se podría estar “perdiendo tiempo” en la realización de nuevos diagnósticos. Por ejemplo, comentan que:</p>	

“En lugar de aprovechar las fortalezas que ya hay en los territorios y consultar, digamos, quizás diagnósticos que ya tenga la sociedad civil no parten de ahí. Entonces pierden un montón de tiempo identificando debilidades. Cuando la sociedad civil ya sabemos muchas de las debilidades de nuestro territorio. Entonces no, se apoyan en la sociedad civil, es puro discurso, digamos.”[Entrevista a informante clave]

Por último, en cuanto a coordinación con otros actores trabajando en el mismo tema, existe un consenso sobre la complementariedad que tiene la IS con las acciones que lleva a cabo el gobierno en materia de VCMN. Sin embargo, tres actores identificaron que otros actores de la cooperación internacional, específicamente la cooperación alemana (GIZ) están trabajando en actividades muy similares que aquellas de la IS, situación que incluso consideran ha generado confusión entre los actores de la sociedad civil. Por este motivo, consideran que podría ser beneficioso el que entre agencias de cooperación pudieran reunirse para asegurar una mejor coordinación y no duplicar esfuerzos.

Posibles riesgos identificados en el diseño

El documento del programa del país (CPD) incluye una matriz de riesgos en donde el equipo del país identificó los principales riesgos y supuestos a la Teoría de Cambio planteada. En cuanto a los riesgos identificados, los siguientes son importantes de mencionar debido a que se han concretado o porque el nivel de impacto que han tenido en la IS ha sido mayor al pensado inicialmente:

Riesgo Contextual 1: Un nuevo gobierno fue elegido en Mayo 24 para el periodo 2021-2025. Desafíos significativos han sido creados cuando las personas funcionarias públicas y autoridades cambian a raíz de la transición gubernamental. Este riesgo fue correctamente identificado como altamente probable y con un impacto grande en la IS. En la práctica ha implicado retrasos importantes en las actividades debido a que se tuvo que volver a presentar la IS a las nuevas autoridades para lograr acuerdos y consensos. De acuerdo con las personas informantes, las medidas de mitigación realizadas por el equipo de país fueron exitosas en cuanto a lograr el “buy-in” de las nuevas autoridades, ya que lograron posicionar la IS en la agenda del nuevo gobierno, además de que las instituciones entrevistadas manifiestan un compromiso alto con el programa.

En este sentido, es importante mencionar que en la Matriz de Riesgos del año 2021 se añadió como un riesgo programático la falta de colaboración y confusión de las personas funcionarias públicas locales respecto a su rol en implementar la IS debido a la alta tasa de rotación interna de personal que tienen estas dependencias y a la carga de trabajo que tienen. Lo anterior sugiere que, si bien el riesgo con autoridades nacionales fue correctamente identificado y mitigado desde el inicio, no fue así con las autoridades locales por lo que podría ser beneficioso utilizar las mismas medidas de mitigación utilizadas para lograr involucrar más a estos niveles de gobierno.

Por otro lado, es importante mencionar los riesgos que fueron añadidos en 2021 por el equipo de país, los cuales han tenido un mayor impacto que lo previsto:

Nuevo Riesgo Programático: Insatisfacción y actitudes clientelistas de algunas OSCs de base por no recibir recursos directos de la IS para actividades específicas de sus organizaciones. Este riesgo fue identificado como improbable y su impacto en el programa como “menor”, sin embargo, se considera que este riesgo fue ya materializado y su impacto fue mayor en el GNRSC puesto que fue una de las razones por las que algunas integrantes decidieron dejar el GNRSC.

Nuevo Riesgo Institucional: La principal contraparte gubernamental, la SDH, tiene recursos limitados y poco posicionamiento político para llevar a cabo sus funciones. Debido a lo anterior, tiene debilidad para articular con otros actores gubernamentales y llevar a cabo procesos de toma de decisiones efectivos [...]

Al respecto, otros actores gubernamentales consideraron que este riesgo se encontraba presente desde la creación de la SDH en 2018, ya que aún no se ha definido el alcance de la gestión de esta dependencia. Por lo anterior, si bien se identificó en el CPD como riesgo una posible afectación a la dependencia por la crisis económica en la que se encontraba el país, hubiera sido importante poder identificar la debilidad institucional de la SDH desde un inicio para poder implementar las medidas de mitigación propuestas, tales como el acercarse a otros actores relevantes y enfatizar el desarrollo de capacidades en la dependencia.

En cuanto a los supuestos planteados, casi todos fueron concretados en la implementación. Un supuesto había sido el que a nivel local las organizaciones de la sociedad civil se relacionaran de manera positiva con la IS, lo cual no se ha dado en su totalidad en la práctica (Ver Preguntas 3 y 4).

Antes de COVID-19

De acuerdo con la encuesta en línea, el 8 por ciento de los encuestados considera que existieron retrasos en la IS antes de COVID-19 en un “grado considerable”, 12 por ciento en un grado moderado y 12 por ciento en un grado menor. Lo anterior se debe a que si bien el diseño del programa se dio antes de la pandemia COVID-19, el inicio formal de la IS fue hasta noviembre 2020, por lo que las actividades diseñadas previo a COVID-19 fueron adaptadas a modalidades virtuales antes de su implementación.

Algunos retrasos identificados por las personas encuestadas fueron el realizar las tareas de coordinación intergubernamental de manera virtual y el no poder ir a los cantones seleccionados para realizar encuentros presenciales con los actores locales. En general, no se identifican retrasos importantes antes de COVID-19.

Ajustes del programa después de COVID-19

En cuanto a los ajustes realizados ante la emergencia sanitaria del COVID-19, es importante mencionar que, si bien el diseño de la IS se dio antes del inicio de la pandemia, la implementación de la misma inició en noviembre de 2020, nueve meses después del inicio de la pandemia, lo que le dio al equipo la oportunidad de adaptar las actividades principalmente a modalidades virtuales y redistribuir los recursos que no fueron utilizados. De acuerdo con el Informe Anual 2021, a pesar de la crisis de COVID-19, *“la implementación de la IS continuó generando resultados y cumpliendo con las medidas de bioseguridad”* [Reporte Anual 2021, pág. 12].

En cuanto a retrasos después de COVID-19, el 42 por ciento de las personas encuestadas reportaron identificar retrasos. El retraso más mencionado por todas las contrapartes fue el cambio de gobierno en mayo 2021, lo cual de acuerdo con el Informe Anual 2021 *“implicó enfrentar un proceso de transición que afectó el ritmo de la implementación de actividades, sobre todo las relacionadas con políticas públicas e instituciones (pilar 2), que requerían de acuerdos interinstitucionales apoyados por las altas autoridades. El traspaso de información y procesos entre los equipos anteriores y los entrantes, en particular de la Secretaría de Derechos Humanos (SDH), también implicó retrasos en la ejecución”* [Reporte Anual 2021, pág. 10].

Existe un consenso entre los actores entrevistados sobre que este ha sido el reto principal de la IS, ya que no sólo ha implicado retrasos con el cambio administrativo presidencial, sino que continúa una alta tasa de rotación de personal tanto en las instituciones nacionales como locales que obliga a que se tenga que realizar el proceso de sensibilización y presentación de la IS en múltiples ocasiones. Al respecto, se considera que al menos en nivel nacional, las gestiones realizadas por la CR y la delegación de la UE han sido de vital importancia para poder posicionar nuevamente a la IS en la agenda de la nueva administración

y que las acciones de mitigación realizadas han sido mayormente efectivas para lograr consensos con la nueva administración.

La agencia que ha tenido los mayores retrasos es el PNUD, líder de los pilares 2 y 5, cuyos productos son los que más han dependido de acuerdos interinstitucionales a niveles altos del gobierno. Por un lado, el PNUD fue la agencia que tuvo mayores retrasos en la conformación de su equipo técnico, siendo que se consolidó el equipo hasta mayo 2021. Asimismo, el cambio de gobierno significó para la agencia un retraso en implementación de aproximadamente seis meses en el RUV, lo cual, debido a la interconexión entre los productos, afecta igualmente el desarrollo del Sistema de Alerta Temprano (SAT) de femicidio a cargo de ONU Mujeres.

Para mitigar esta situación, se tuvieron reuniones de alto nivel con las instituciones gubernamentales involucradas, así como reuniones internas entre representantes y equipos técnicos de las RUNOs, la cual culminó en la firma de un “Acta de compromiso interinstitucional”. También, se ha elaborado un “Plan de Aceleración”, que tiene como objetivo que el PNUD pueda ejecutar el 70% de su presupuesto para julio 2022 y el 100% para diciembre 2022, aunque esto conlleva el implementar varios procesos en tan sólo unos meses. En el Informe anual 2021 se agregó este punto como un nuevo reto, reportando como un riesgo “casi seguro” el no poder completar las actividades del Plan de Trabajo.

Por otro lado, a nivel local, en el reporte de 2021, se identifican también retrasos a nivel de gobiernos locales debido a la constante rotación de los puntos focales de la IS dentro de los municipios, lo que implica retrasos para los socios implementadores que deben nuevamente de realizar jornadas de trabajo para presentar sus planes de trabajo y sensibilizar al funcionariado. Si bien se considera que se ha podido mitigar parcialmente esta situación de la mano con socios implementadores, a nivel local existen riesgos constantes de retrasos debido a la sobrecarga de trabajo que tienen los funcionarios y a la constante rotación de personal.

Conclusiones principales:

- Existe un consenso sobre la importancia de haber tenido como objetivo último de la IS la implementación efectiva de la Ley Orgánica Integral para Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres (LOIPEVCM) en el Ecuador, ya que esto aseguró la complementariedad entre las acciones de la IS y el gobierno.
- Si bien se considera que se ha podido mitigar de forma efectiva los riesgos causados por el cambio de gobierno y la alta rotación de personal, un nuevo riesgo identificado es la falta de compromiso de las autoridades locales hacia la IS.
- Los mayores retrasos en la ejecución de actividades son identificados en los Pilares 2 y 5, liderados por el PNUD, motivo por el cual se han realizado reuniones de alto nivel y se ha elaborado y acordado un “Plan de Aceleración”. Sin embargo, la salida de la titular de la SDH en abril 2022 podría significar un reto adicional para poder completar el Plan de Trabajo antes de diciembre 2022. Se están tomando medidas para asegurar la implementación del Plan de Trabajo establecido.

Recomendaciones:

- Representantes de RUNOs y OCR: Realizar reuniones de alto nivel con autoridades locales para reafirmar el compromiso que tienen hacia la IS y articular las responsabilidades de los GADs para el cumplimiento de las actividades.

- CN: Actualizar la matriz de riesgos para incluir la reciente salida de la titular de la SDH y contemplar las acciones que serán requeridas para mitigar el impacto que puede tener en las actividades en las que tiene más injerencia.
- CN: tan pronto como sea posible, realizar un seguimiento oportuno al Plan de Aceleración para identificar si existen obstáculos para completar las actividades a diciembre 2022

C. EFICACIA

7. ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos de los resultados? ¿Es satisfactoria la calidad de los resultados?

Muy buena - Buena

Problemas

Graves deficiencias

Consecución de resultados en relación con el plan de trabajo aprobado

De acuerdo a M&E data para el año 2021 proporcionada por el Secretariado con base a la Plataforma SMART, el programa de Ecuador contiene 40 indicadores de resultado (outcome) y 124 indicadores a nivel de outputs. El análisis de esta información refleja que estas cifras incluyen indicadores que el país ha manifestado que no estará reportando o monitoreando. En este caso se ha registrado cero como línea base, milestone para el año 1 y para target al final del programa.

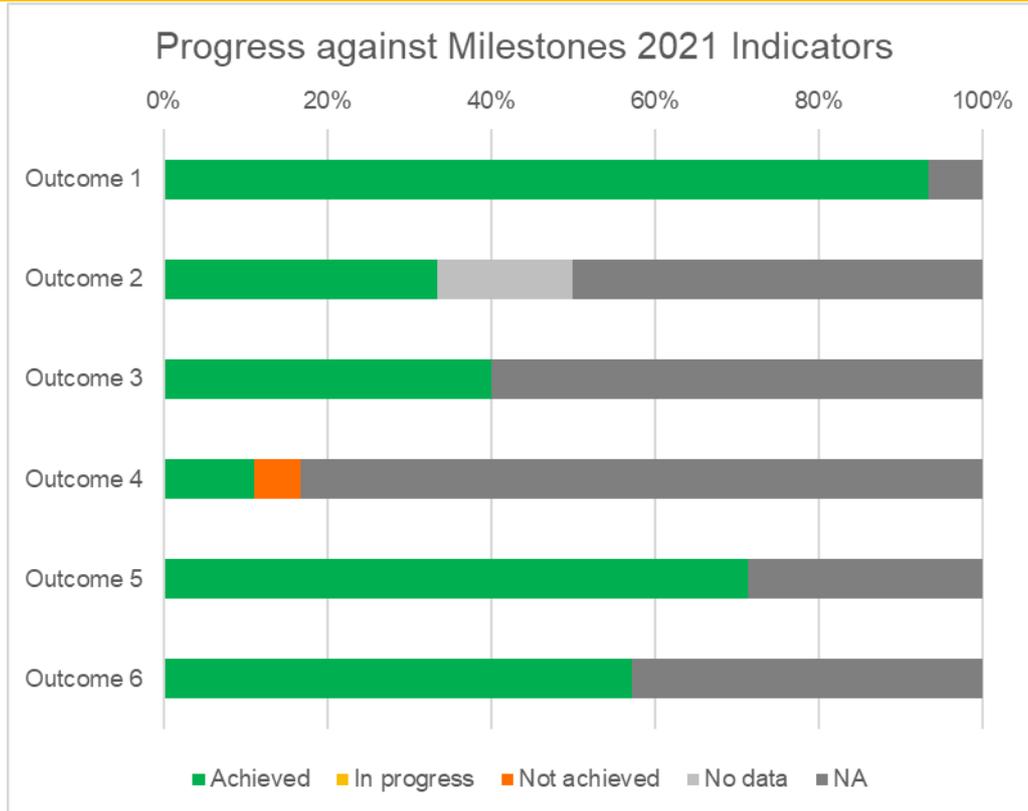
Por este motivo y después de una reunión con el equipo del país, se decidió que el análisis del progreso hacia el alcance de los hitos (milestones) esperados a finales de 2021 incluyera solamente los indicadores para los cuales se ha determinado una meta final (target). El análisis incluye un total de 42 indicadores (4 de impacto, 14 de outcome, 24 de output).

Para el análisis de estos 42 indicadores, se clasificaron los avances de cada indicador en el año 2021 de la siguiente manera: “Logrado” si el milestone o el target fue logrado o superado, “En progreso” si el milestone presenta más de 50% de avance o el target presenta más del 25% de avance, “No Logrado” si el milestone presenta menos del 50% de avance, “Sin datos” si no se reportaron datos en el año y “NA” si el indicador tiene una meta final (target), pero el milestone para el año 2021 fue reportado como 0.

Es importante mencionar que, para algunos indicadores, no se reportó un milestone en 2021 debido a que se pretendía lograr el target definido en el año 2 de implementación. Este es el caso, por ejemplo, de algunos indicadores del Pilar 3, donde de seis indicadores que fueron clasificados como “No Aplica”, cuatro de ellos tenían metas solamente para el Año 2 de implementación, mientras que dos de ellos no contaban con un milestone del año 2021 o meta final. En ese sentido, cómo se abordará en la Pregunta 8, si bien el Pilar 3 está muy avanzado en la implementación de actividades, las metas se reportarán hasta este año 2022.

Como se puede ver en la Figura 2, los Pilares con más avances hacia el logro de los milestones 2021 fueron los Pilares 1 y 5 con 93% y 71% de cumplimiento respectivamente, mientras que los Pilares con menos avances fueron los Pilares 4 y 2, con 11% y 33% de cumplimiento respectivamente. Sin embargo, como se mencionó anteriormente en la Pregunta 5, estos porcentajes se deben a que gran parte de los indicadores de estos Pilares no fueron medidos durante el año 2021, siendo que el 50% de los indicadores del Pilar 2 y el 83% del Pilar 4 fueron clasificados como “No Aplica” al no tener un milestone del año 2021.

Figure 2. Progreso hacia el alcance de los hitos para indicadores en 2021



Nota: Conseguido: milestone alcanzada o sobrepasada; en curso: milestone >50%; No se ha conseguido: milestone <50%; No hay datos: no data reportada para el indicador; No se aplica: No aplica (i.e milestone no previó progreso/ no se reporta milestone para el indicador).

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el Secretariado a través de la plataforma SMART

¿Es la calidad de los resultados satisfactoria?

En general existe una opinión positiva sobre la calidad de los productos generados por la IS, en especial por los actores gubernamentales que consideran que los productos son relevantes y útiles para sus dependencias.

En efecto, a diciembre 2021 el programa ha generado una serie de productos. Por ejemplo, en el Pilar 1 se logró construir el Reglamento de la Ordenanza Reformatoria “Prevención, Atención Integral y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres en Cuenca”, en el Pilar 2 se logró adaptar la metodología del Sello de Equidad de Género para Instituciones Públicas, en el Pilar 3 se fortalecieron capacidades de observancia de la información a través de los Observatorios Ciudadanos de Comunicación (OCC), en el Pilar 4 se logró el fortalecimiento de capacidades en gestión de casos y prácticas de autocuidado para el personal de casas de acogida, en el Pilar 5 se rescataron historias de femicidio mediante procesos participativos de cartografía social y en el Pilar 6, además de capacitar a organizaciones de mujeres, se avanzó en la construcción de dos cursos: uno sobre litigio estratégico y otro sobre manejo ético de la información sobre VCMN.

Algunos actores comentan al respecto de la calidad de los resultados que:

“Este producto [generado con IS] para nosotros realmente es una herramienta sumamente valiosa [...] es algo súper innovador, súper bueno que va a aportar, creo que es un producto que realmente va a ser muy útil [...]”[Entrevista Informantes Clave]

“Mi eterna gratitud y admiración, porque Spotlight ha estado dando seguimiento para que [producto] no sea simplemente algo que se lanzó y se quede ahí [...] nos están apoyando en los procesos formativos, en procesos de capacitación del [producto] y yo creo que eso es fundamental porque permite también una rendición de cuentas a la ciudadanía [...] (Entrevista Informantes Clave)

Un producto identificado por varios actores y que se considera tiene un gran potencial de incidencia es el RUV, el cual es visto como una potencial herramienta para hacer más eficiente la atención a mujeres víctimas de VBG. El papel de IS en el RUV es visto como esencial ya que puede fungir como “unificador” de todos los procesos que se llevan a cabo entre las instituciones.

Como áreas de oportunidad, actores gubernamentales refieren que los productos más valiosos que pueden dejarles por parte de IS son aquellos orientados a la implementación y acompañamiento de procesos y políticas públicas, por lo que recomendaron “dejar atrás diagnósticos”, ya que consideran que estos son sólo archivados y no puestos en práctica. Asimismo, refieren que aquellos socios implementadores o personas consultoras contratadas, deben tener conocimiento previo sobre la estructura interna de la dependencia para evitar que se realicen productos o recomendaciones que no corresponden al alcance de la dependencia.

En ese sentido, actores de la sociedad civil también comentaron la necesidad de que los procesos de capacitación a las organizaciones no se trataran de aspectos teóricos ni cuyo propósito fuera la creación de planes de trabajo, sino que consideran que este tipo de esfuerzos deben estar orientados hacia la implementación de proyectos específicos en materia de VCMN (ver pregunta 9).

Conclusiones principales:

- Los Pilares con un menor avance en el logro de objetivos son los Pilares 2 y 4. Los principales retrasos identificados son el cambio de gobierno de mayo 2021 y la alta rotación de personal al interior de las dependencias gubernamentales.
- Existe en general una opinión positiva sobre los productos generados por la IS. En específico, se destaca al acompañamiento que hará la IS del RUV como una herramienta que será de mucha utilidad para la atención a nivel nacional de VCMN.
- Las recomendaciones por parte de los actores gubernamentales, socios implementadores y GNRSC son que ya no se realicen diagnósticos, sino más bien acompañamiento en procesos específicos para implementar las acciones y que las consultorías designadas estén familiarizadas con la estructura interna de las dependencias para que sus recomendaciones sean relevantes y puedan ser adoptadas con más facilidad.

Recomendaciones:

- Equipo de coordinación, tan pronto como sea posible: analizar los progresos de cada indicador con relación a los resultados conseguidos en 2021 y a los resultados finales esperados para poder identificar cuáles Pilares necesitan más atención.
- Comité Directivo: realizar una revisión de las líneas estratégicas de la IS para valorar el continuar o no con ciertas líneas de acción y priorizar aquellas actividades que sean posibles de concluir antes de diciembre 2022.
- RUNOs: Asegurar que los socios implementadores y consultorías contratadas cuenten con conocimiento sobre la estructura interna de las dependencias gubernamentales.

8. ¿Es probable que los productos sigan conduciendo a los resultados esperados? 9. ¿En qué medida se ha avanzado hacia obtener los targets propuestos para los resultados?	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena - Buena
	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

Progreso respecto al plan de trabajo aprobado por área de resultados

La Tabla 3 muestra el progreso de implementación de actividades de acuerdo con el Plan de Trabajo establecido al 31 de diciembre 2021 y al 31 de marzo del 2022. El progreso en cuanto a la implementación de actividades al 31 de marzo del 2022 presenta distintos avances entre Pilares. El Pilar 3 muestra un mayor avance en la implementación de actividades con un 96% de actividades completadas, mientras que el Pilar 2 presenta el menor avance en implementación con solamente el 64% de actividades completadas. Sin embargo, es posible ver que, de diciembre 2021 a marzo 2022, el Pilar 2 presentó el mayor avance en implementación, pasando de 36% a 64% de implementación.

Tabla 3: Progreso de Implementación

Pilares	Progreso de implementación al 31/12/2021	Progreso de Implementación al 31/03/2022
Pilar 1	60%	67%
Pilar 2	36%	64%
Pilar 3	87%	96%
Pilar 4	62%	73%
Pilar 5	79%	79%
Pilar 6	77%	86%
Total	69%	77%

Fuente: Informe Anual 2021 e información proporcionada por el equipo de país

En ese sentido, de 128 actividades identificadas en el Plan de Trabajo, el 42% (53) se encontraban en curso, 38% finalizadas (49) y 20% no han empezado (26). El Reporte de Monitoreo Trimestral de 2022 reporta que el 25% de las actividades en curso cuentan actualmente con un retraso en implementación, mientras que de las actividades que aún no empiezan, solamente una actividad presenta retrasos. En ese sentido, se considera que las actividades que aún no han empezado están en curso para poder cumplir el Plan de Trabajo acordado.

En cada Pilar se han avanzado actividades que han producido la consolidación de instrumentos, protocolos, campañas de información y estrategias de desarrollo de capacidades para abordar la problemática de VCMN a nivel nacional. La tabla 4, presenta los principales logros alcanzados por pilar en 2021, así como también los obstáculos a abordar en 2022. Como se mencionó anteriormente, el Pilar 2 y 5 presentan los mayores obstáculos de implementación, al necesitar para sus actividades consensos en dependencias de alto nivel, lo que se ha retrasado debido al cambio de gobierno en mayo 2021. Por lo anterior, se desarrolló un Plan de Aceleración que tiene como objetivo poder lograr las actividades previstas para antes de diciembre 2022, siendo que el equipo de país considera que lograrán este objetivo. Por otro lado, en el Pilar 3 UNFPA ha prácticamente terminado todas sus actividades y refiere que concluirá todas las actividades bajo su responsabilidad al 31 de julio 2022.

Pilares	Principales logros 2021	Cuestiones que surgen / obstáculos que hay que abordar en 2022
Pilar 1	-Consolidación de instrumentos normativos nacionales para estandarizar el proceso de investigación del femicidio y la generación de la sentencia siguiendo el debido proceso	Un reto que continúa latente desde el diseño de la IS es la presencia de agendas conservadoras en el gobierno, específicamente con el anuncio de un veto

	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar insumos técnicos a la Asamblea Nacional en el debate de la Ley de interrupción voluntaria del embarazo en casos de violación. - Creación de un Protocolo Nacional para Investigar Femicidios y otras Muertes Violentas de Mujeres y Niñas - Construcción participativa de una política de reparación integral para víctimas de VCMN y dependientes de víctimas de femicidio - Asistencia técnica para la construcción del Reglamento de la Ordenanza Reformatoria a la Ordenanza “Prevención, Atención Integral y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres en Cuenca”. 	<p>a la ley para el aborto en el país, aún con la existencia de un mandato constitucional en ese sentido.</p> <p>De acuerdo con el Plan de Riesgos del país, existe todavía una baja apertura y resistencia de ciertos actores para priorizar temas de salud sexual y reproductiva en el país.</p>
Pilar 2	<ul style="list-style-type: none"> - Territorialización de la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (LOIPEVCM, 2018) - Se logró adaptar la metodología del Sello de Equidad de Género para Instituciones Públicas con la Oficina Regional de PNUD para ser implementada en el Ecuador en entidades que trabajan en prevención y erradicación de la violencia de género 	<p>De acuerdo con el Informe del País 2021, <i>“Debido a factores institucionales y contextuales [...] los principales resultados de este pilar serán alcanzados durante el año 2022.”</i> En ese sentido, los principales obstáculos en lograr los resultados de este Pilar han sido los cambios de gobierno y de equipos técnicos en las principales contrapartes: la SDH y el Consejo Nacional de Igualdad (CNIG). Asimismo, la crisis penitenciaria en el país provocó que se contaran con menos recursos por parte de gobierno hacia la VCMN.</p>
Pilar 3	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de la campaña comunicacional de prevención #EseTipoNo, para generar capacidades, interpelar los patrones socioculturales que reproducen distintas formas de violencia y proponer la generación de nuevos modelos de relacionamiento - Se estructuró la metodología para avanzar con el fortalecimiento de capacidades en masculinidades saludables y no violentas - Se avanzó en el diseño del currículo, la definición del cuerpo docente, perfil del participante, y la recopilación de material educativo de dos procesos de formación especializada sobre el manejo ético de la información respecto a VCMN y femicidio - Formación de capacidades para realizar procesos de observancia del manejo que los medios de comunicación hacen de información y mensajes que promueven el sexismo y la discriminación basada en género, a través de los Observatorios Ciudadanos de la Comunicación (OCC). 	<p>Lograr con las actividades cambios en las creencias, actitudes y prácticas de la población objetivo</p>
Pilar 4	<ul style="list-style-type: none"> - Se elaboró el curso virtual sobre la Norma técnica de atención integral a víctimas de la VBG y graves violaciones a los derechos humanos - Personal de las casas de acogida y centros de atención han adquirido herramientas para la gestión de casos y, por otro lado, han fortalecido sus capacidades personales para integrar prácticas de autocuidado con su salud mental - Se logró la inclusión de indicadores específicos para la evaluación de jueces y juezas que llevan los procesos de delitos contra la mujer o miembros del núcleo familiar, según lo establecido en el Código Integral Penal 	<p>Al igual que en el Pilar 2, la crisis penitenciaria en el país provocó que se desviarán recursos hacia atender esta problemática, limitando los recursos hacia el tema de VBG.</p>
Pilar 5	<ul style="list-style-type: none"> - En cuanto al proceso de construcción del RUV, se avanzó en el diseño del modelo de gobernanza y en la evaluación de la información de los registros administrativos de las nueve instituciones participantes. 	<p>Cambios en la administración a nivel nacional y disminución de recursos hacia VBG.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción del modelo de gestión del Observatorio Nacional de Violencia contra Mujeres y Niñas. - Implementación del experimento “Flores en el Aire” - Construcción del indicador de feminicidio 	
Pilar 6	<p>Se trabajó en el fortalecimiento de capacidades de OSC para incidir en temas de VCMN y feminicidio. En ese sentido, se implementaron procesos de fortalecimiento de conocimientos en “Vocería e incidencia colaborativa”, “Derechos de las mujeres y prevención de violencias”, para 12 OSC y 3 conglomerados de los 6 cantones priorizados y en procesos formativos para 10 comités de usuarias conformados. Además, se brindaron herramientas de abogacía e incidencia pública-política, media training, y autocuidado y respuesta en crisis (incluyendo COVID-19) a mujeres de organizaciones sociales para la prevención de la VCMN..</p>	<p>Debilidades existentes en las organizaciones de base</p>

Como se mencionó en las preguntas anteriores, si bien se han avanzado en la realización de las actividades, existen retrasos importantes en productos clave tal como lo son el RUV y el SAT. Debido a los cambios gubernamentales y al ritmo propio de los procesos dentro de las dependencias, existe la preocupación tanto entre miembros del equipo de país, delegación de la UE y actores gubernamentales, que la sostenibilidad de los procesos podría ponerse en riesgo si la IS termina sin que estos logren consolidarse de manera adecuada dentro de las dependencias (i.e, RUV, SAT). Por lo anterior, existe un consenso entre los actores sobre la necesidad de una segunda fase dada la importancia que tienen estos productos dentro de las acciones contra la VCMN.

Conclusiones principales:

- En cada Pilar se han avanzado actividades que han producido la consolidación de instrumentos, protocolos, campañas de información y estrategias de desarrollo de capacidades para abordar la problemática de VCMN a nivel nacional. Sin embargo, el progreso hacia la implementación de actividades y logro de resultados ha sido lento.
- Existe un consenso sobre que el tiempo de implementación no es suficiente para lograr consolidar e institucionalizar los productos dentro de las dependencias. Actores gubernamentales concuerdan en la necesidad de contar con acompañamiento por más tiempo por parte de la IS.

Recomendaciones:

- Ver recomendaciones de Pregunta 7, en cuanto a la necesidad de revisar el Plan de Trabajo 2022.
- Secretariado Spotlight: Considerar la posibilidad de contar con una Fase II de la IS en Ecuador para poder consolidar e institucionalizar los procesos dentro de las dependencias gubernamentales, por ejemplo, acompañar la implementación del RUV.

9A. ¿Tienen el gobierno, los socios ejecutores o las RUNO suficiente capacidad (financiera, de recursos humanos, institucional) para garantizar que la ejecución se desarrolle según lo previsto?
9B. ¿Existe algún obstáculo, cuello de botella o problema pendiente por parte de los socios o del gobierno que esté limitando el éxito de la ejecución y la consecución de resultados de la Iniciativa?

Muy buena - Buena

Problemas

Graves deficiencias

Capacidad de gobierno para ejecutar IS

Es importante mencionar que el gobierno no recibe recursos directos por parte de la IS, ya que la implementación es directamente responsabilidad de las RUNOs, siendo que gobierno en todos sus niveles es beneficiario, receptor y participe en términos de implementación.

En cuanto al desarrollo de capacidades gubernamentales, el Informe Anual 2021 especifica que en el Pilar 1 se validaron, en conjunto con la Dirección de Capacitaciones de la Fiscalía General del Estado (FGE), módulos de capacitación sobre el Protocolo Nacional para Investigar Femicidios y otras Muertes Violentas de Mujeres y Niñas. Hasta el 31 de diciembre del 2021, la FGE reportó haber capacitado a 113 fiscales en el uso de la herramienta. Asimismo, en el Pilar 4 se elaboró el curso virtual sobre la Norma técnica de atención integral a víctimas de la VBG y graves violaciones a los derechos humanos, como parte del conjunto de opciones de formación continua del personal del Sistema Nacional de Salud del Ministerio de Salud Pública (MSP).

El principal obstáculo que los actores ven a la capacidad de las dependencias gubernamentales para implementar la IS son los cambios constantes de personal en las dependencias, lo cual dificulta el seguimiento a las actividades que se realizan por parte de la IS. Específicamente para la contraparte principal de la IS, la Secretaría de Derechos Humanos, los informantes consideran importante de tener en cuenta que se trata de una institución de relativa reciente creación y que todavía no ha logrado institucionalizarse por completo. A pesar de lo anterior, la IS ha podido coordinar reuniones de alto nivel para asegurar el compromiso de las instituciones involucradas en las actividades.

Capacidad de sociedad civil para ejecutar IS

Las RUNOs identifican desafíos en las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil a nivel local para poder participar en la implementación del programa del país. En la práctica las RUNOs encuentran que las organizaciones locales no logran reunir los requisitos administrativos para participar como socios implementadores, por lo que finalmente han seleccionado organizaciones más grandes, provenientes de Quito para implementar las actividades. Lo anterior ha generado fricciones con el GNRSC, así como preocupaciones por parte de algunos socios implementadores, ya que consideran que no se están construyendo capacidades locales que puedan favorecer la sostenibilidad de los resultados alcanzados.

El PNUD mantuvo múltiples conversaciones con representantes del GNRSC, a fin de identificar OSC locales que apoyen en la implementación del modelo de gestión de la Ley de Prevención y Erradicación de Violencia contras las Mujeres. Se logró identificar OSC con las capacidades requeridas.

En este respecto, como se mencionó en la pregunta 1, es importante mencionar que las tres organizaciones beneficiarias entrevistadas reportaron estar altamente satisfechas con la capacitación impartida por parte de la IS, aunque reconocieron como obstáculos a la sostenibilidad los problemas financieros y de falta de recursos humanos en las que se encuentran la mayoría de sus organizaciones.

En cuanto a la capacidad del GNRSC para implementar la IS, algunas integrantes del grupo consideran que el tiempo requerido de su parte para ejecutar sus funciones, implica dedicar una porción de tiempo significativa que no es remunerada. Por ejemplo, un integrante del GNRSC menciona:

“Y es que a pesar de que quienes hacemos parte del Grupo Nacional de Referencia, cuando postulamos para ser parte del Grupo Nacional, había una serie de indicaciones de cuáles iban a ser nuestras responsabilidades. Si bien eso es cierto a la hora de plantear un plan de trabajo para el equipo, o al menos a mí personalmente me ha resultado complicadísimo porque se pretende que el Grupo Nacional responda como si fuese una institución más de todo el sistema, como si tuviéramos un sueldo y ocho horas laborales para responder a ese plan de trabajo.” [Grupo Focal Informantes Clave]

Asimismo, refieren que las debilidades existentes en la sociedad civil ecuatoriana, entre las que se encuentran la falta de formalización y el contar con personal que trabaja de manera voluntaria, dificulta que se puedan implementar estas responsabilidades sin contar con una remuneración económica. Por otro lado, consideran que incluso el rol de revisar los Términos de Referencia resulta difícil para algunas de las integrantes del GNRSC, sobre todo cuando el nivel técnico de los TdR no permite una participación efectiva en la revisión de los mismos.

Algunos socios implementadores también comentan que, para implementar sus actividades, han tenido problemas de capacidad financiera y administrativa, ya que, aunque llevan mucho tiempo colaborando con Naciones Unidas, los procesos de monitoreo financiero dentro de la IS les han exigido al interior un esfuerzo muy grande, llevándoles incluso días para poder completar los documentos que les son solicitados. En ese sentido, refieren que los procesos deberían simplificarse ya que en su parecer son también una barrera para que otras organizaciones más pequeñas puedan también participar. En general las barreras se refieren a procesos y requisitos administrativos, entre otros, poder pagar a personal que no puede facturar, pago de viáticos a su personal.

Capacidad de RUNOs para ejecutar IS

En la encuesta en línea, el 42 por ciento de las personas contestaron que los recursos financieros presupuestados eran suficientes para implementar las actividades, seguido de “Algo suficientes” con un 23 por ciento, “Algo insuficientes” con un 11 por ciento, “Ni suficientes ni insuficientes” con un 8 por ciento e “Insuficientes” con un 4 por ciento (sólo una persona manifestó que eran insuficientes). Algunos comentarios expresados en la encuesta por los actores fueron los siguientes: “Si bien el monto es suficiente, siempre hay nuevas necesidades de fondos para fortalecer las acciones [...]” y “Pienso que ha sido insuficiente para sostener al equipo y no quemar al equipo de trabajo [...]”

Durante las entrevistas, si bien las RUNOs comentaron el 18 por ciento establecido para la gestión ha sido suficiente, hay diversidad de opiniones en cuanto a la suficiencia del personal, siendo que algunos miembros del equipo país consideran que hace falta más personal para poder cumplir con los tiempos establecidos de implementación.

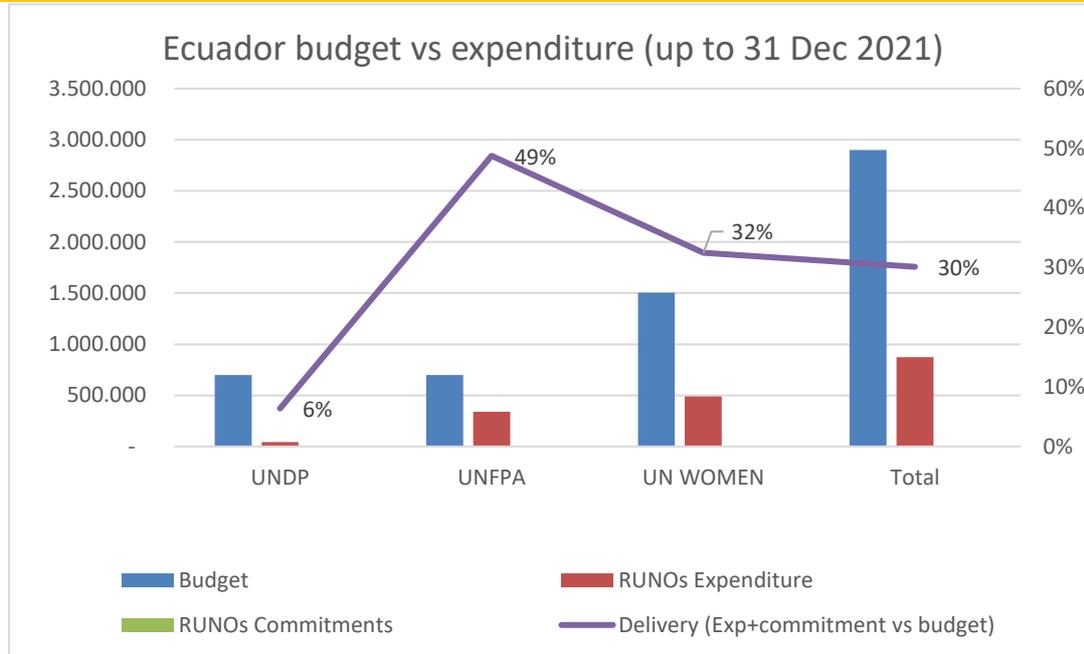
La diferencia más grande que observan en su capacidad de operación es en cuanto a los procesos que tienen de licitación, siendo que para algunas RUNOs el proceso puede tardar un mes y para otras casi tres meses, situación que depende también del monto de los procesos y el involucramiento que debe tener su oficina regional o la sede misma. Sin embargo, las diferencias en cuanto a gasto del presupuesto, de acuerdo con el equipo de país, se debe más que nada a los retrasos ocasionados por el cambio de gobierno, lo cual ha atrasado específicamente las actividades lideradas por PNUD.

Ejecución del presupuesto

El análisis de ejecución presupuestaria está basado en la información financiera recibida hasta el 31 de diciembre del 2021. La ejecución del presupuesto fue del 30 por ciento para todas las RUNOs juntas (ver Figura 3). UNFPA tuvo la ejecución de presupuesto más alta con un 49 por ciento, siendo que el 91 por ciento de este gasto fue en servicios contractuales y sueldos (76 por ciento y 15 por ciento

respectivamente). En segundo lugar, se encuentra ONU Mujeres con una ejecución del 32 por ciento, ejecutando el 55 por ciento del presupuesto en servicios contractuales y 35 por ciento en transferencias y donaciones a contrapartes. Por último, PNUD tuvo una ejecución del 6 por ciento de su presupuesto. Hasta el 31 de diciembre, PNUD había ejecutado el 8 por ciento del presupuesto designado a servicios contractuales y el 78 por ciento del presupuesto asignado a costos operativos.

Figura 3. Ejecución presupuestaria al 31 diciembre 2021



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el Secretariado

Información proporcionada por el equipo de país, revela que hasta marzo 2022 se habían hecho avances importantes en la ejecución del presupuesto, especialmente en el caso de UNFPA quien al 31 de marzo del 2022 alcanzó una ejecución del 81 por ciento de sus fondos. Por su parte, ONU Mujeres alcanzó una ejecución del 37 por ciento y PNUD del 12 por ciento, con una ejecución global de 41 por ciento (Reporte Trimestral 2022). Durante las entrevistas realizadas, integrantes de UNFPA manifestaron que alcanzarían la totalidad de fondos ejecutados en julio 2022, mientras que ONU Mujeres y PNUD estarían ejecutando el resto de los fondos entre octubre y diciembre 2022.

Conclusiones principales:

- El principal reto para la capacidad gubernamental de implementar la IS es reducir la alta tasa de rotación entre el personal.
- Las organizaciones de la sociedad civil de base no logran reunir los requisitos técnicos y administrativos para participar como socios implementadores de la IS.
- Hasta el 31 de diciembre 2022, la ejecución global del presupuesto se encontraba en 30 por ciento, avanzando a un 41 por ciento para marzo 2022. Las RUNOs esperan poder ejecutar el resto del presupuesto para finales del año 2022

Recomendaciones:

- OCR y RUNOs: continuar con la estrategia hasta ahora realizada de continuar promoviendo a la IS en la agenda del gobierno actual y asegurando el compromiso institucional de las organizaciones parte.

- RUNOs: integrar más capacitaciones a las OSC dirigidas a mejorar su capacidad administrativa y organizacional, que permita incrementar las posibilidades de trabajo conjunto con organizaciones de la Naciones Unidas.

D. EFICIENCIA

10. ¿Son adecuados los mecanismos de ejecución elegidos (incluida la elección de las modalidades de ejecución, las entidades y los acuerdos contractuales) para lograr los resultados previstos?

Muy buena - Buena

Problemas

Graves deficiencias

De acuerdo con socios implementadores e integrantes de la sociedad civil, los procesos de contratación y seguimiento por parte de Spotlight pueden llegar a ser muy complicados, incluso para las organizaciones que llevan ya décadas operando. Por otro lado, se identifican prácticas de licitación conjuntas exitosas en donde una agencia se une al contrato que realiza otra agencia con un socio implementador o empresa para poder reducir los tiempos que conllevan el realizar procesos de licitación individuales. Lo anterior en línea con la adopción de modalidades alternativas de contratación (“piggy back”, LTA) (CPD, pág. 9).

Mecanismo de aplicación elegido

La Tabla 1 presenta la división de responsabilidades entre las RUNOS para la implementación de cada Pilar. De acuerdo con el CPD, las tres agencias participantes en la IS (ONU Mujeres, UNFPA y PNUD) son al mismo tiempo agencias co-implementadoras y agencias líderes de cada pilar. Como agencias implementadoras, están encargadas de contribuir a la planeación anual, implementar y monitorear las actividades y reportar el progreso realizado. Como agencias líderes, deben coordinar las actividades programáticas para cada pilar para maximizar la coherencia, calidad e impacto coordinado (CPD, pág. 56)

En cuanto a mecanismos de implementación, de acuerdo con el Informe Anual 2021 y con las entrevistas al equipo de país, desde diciembre 2020 el Sistema de Naciones Unidas (SNU) en Ecuador implementa la Estrategia de Business Operation Strategy (BOS), la cual forma parte de la Reforma de la ONU para lograr una mayor eficiencia en sus operaciones. De manera específica, se han implementado modalidades de adquisición conjunta mediante el proceso de “piggy back” que consiste en que una agencia se adhiera al proceso de compra reclutamiento de personal y adhesión a acuerdos de socios de implementación realizado por otra agencia, con el fin de evitar duplicación de procesos. El equipo de país considera que esto ha sido beneficioso para disminuir los tiempos necesarios para la contratación de consultorías, facilitando así que puedan realizar más procesos entre RUNOs.

Otro mecanismo utilizado han sido los Long Term Agreements o LTA, los cuales han sido utilizados para establecer alianzas con socios claves y otras agencias de Naciones Unidas. Por ejemplo, de acuerdo con el Informe Anual, este contrato se utilizó para la contratación de la agencia encargada de la campaña de comunicación #EseTipoNo, agencia con experiencia previa ya con otra agencia de Naciones Unidas, lo que permitió asegurarse que la empresa cumplía ya los requisitos técnicos necesarios y reducir los tiempos para su contratación.

Durante la fase inicial de la IS cuando se lanzaron las convocatorias, integrantes del equipo mencionan que, a pesar de que se hizo un esfuerzo importante para socializarlas en el país, en la práctica no recibieron suficientes aplicaciones. Identifican en este sentido que, para algunas organizaciones, incluso ya con muchos años de experiencia, resultaba difícil el navegar por los requisitos técnicos y administrativos de la IS, por lo que requerían un acompañamiento cercano.

Esto fue mencionado también por los mismos socios implementadores, los cuales mencionan que, a pesar de haber trabajado de manera anterior con Naciones Unidas, los procesos administrativos que conlleva su participación han resultado más difíciles de lo habitual. Incluso para algunos socios, esto ha implicado que

el personal administrativo con el que cuentan tenga que dedicarle al proyecto el doble o más de tiempo que cualquier otro proyecto de la organización. Por ejemplo, un socio menciona que:

“Si el objetivo [de la IS] es trabajar con organizaciones de base, sí considero que se debería al interno, no sé si de las agencias o de la iniciativa misma como tal, contar con unos procesos más sencillos porque, por ejemplo, nosotros teniendo años de experiencia, hemos visto muy engorrosos los procesos [...] Si para nosotros era difícil, imagínate para una organización de base [...]”.(Entrevista Informantes Clave)

Al respecto de esta situación, las RUNOs comentan que el acompañamiento realizado ha resultado en una especie de fortalecimiento indirecto a la sociedad civil participante y que se han realizado reuniones virtuales continuas con los socios para poder ayudar y facilitar estos trámites. Esto fue confirmado por socios implementadores, quienes refirieron que han recibido el apoyo de las agencias para cuestiones administrativas.

En temas de gestión administrativa durante la implementación de actividades, una situación identificada por dos socios implementadores en cuanto a los contratos que tienen con la IS, es que dentro del presupuesto considerado para la implementación no se contempla el impuesto de valor agregado (IVA), es decir que las organizaciones son quienes deben absorber este monto, lo que en su opinión debería ser responsabilidad de la agencia contratante cuando se trata de sociedad civil. Al respecto un socio menciona que:

“El hecho de que, por ejemplo, dentro de los presupuestos considerados para las implementaciones, todo lo que es la parte del impuesto del valor agregado no se contempla y entonces son las organizaciones de la sociedad civil quienes tienen que absorber esos montos que son realmente muy significativos dentro de nuestras economías [...] absorber esos recursos implica un impacto muy fuerte para las organizaciones sociales y obviamente para el funcionamiento mismo de los proyectos [...]”.(Entrevista Informantes Clave)

Al respecto de este punto, es importante considerar que, para solventar esta situación, se ha incluido en acuerdos con los socios implementadores el pago de “overhead” o “gastos de soporte”.

Por último, socios implementadores identifican una “excesiva fiscalización” de los procesos administrativos dentro de la IS, lo que considera ha impactado de manera negativa su participación. Refieren que en comparación con otros proyectos, incluso proyectos con Naciones Unidas han notado una supervisión mayor sobre los gastos y menos flexibilidad en la implementación. Si bien reconocen la necesidad de tener estos procesos de vigilancia y control desde las RUNOs, refieren que esto ha implicado retrasos y la imposibilidad de incluir a organizaciones de base como receptoras de recursos. Por ejemplo, un socio refiere que se hizo el intento de pagar a las organizaciones por servicios específicos, pero que, al no poder emitirles una factura, no les fue posible incluir a estas organizaciones. Asimismo, refieren que hay una necesidad de poder contribuir a los gastos de traslado que implica la participación de estas organizaciones en la IS, ya que estas no cuentan con los recursos para poder absorberlos.

Conclusiones principales:

- La práctica de “piggy-back” en donde una agencia se une al contrato de otra agencia, fue identificada como una buena práctica de licitación conjunta, tanto para contratos con personas naturales, convenios con socios de implementación, ya que permitió disminuir los tiempos de contratación.
- Algunos socios implementadores han identificado una “excesiva fiscalización” por parte de la IS hacia ellas, lo que en su parecer ha conllevado a una importante carga de trabajo administrativa

para ellas, además de que no consideran que es conducente a la inclusión de otras organizaciones más pequeñas, las cuales no pueden producir facturas.

Recomendaciones:

- RUNOs: Considerar asesorar a los socios implementadores en el reporte del IVA en los contratos.
- RUNOs: Revisar los procesos de monitoreo administrativo a los socios implementadores con el objetivo de ver si hay maneras de simplificar u efficientar los procesos de manera que no sean una importante carga administrativa para los socios implementadores.

<p>11A. ¿Cuál es la eficiencia de la gestión de la Iniciativa? 11B. ¿Qué tan eficaz es la gestión del Programa? ¿Son adecuados los mecanismos de gobernanza y gestión de la Iniciativa a nivel nacional y funcionan según lo previsto? ¿Participan efectivamente en estos mecanismos el gobierno asociado y otros socios (por favor, considere las OSC y la Delegación de la UE) en el país?</p>	<p><input type="checkbox"/> Muy buena - Buena</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Problemas</p> <p><input type="checkbox"/> Graves deficiencias</p>
<p>La mayoría de las contrapartes considera que la gestión de la IS ha sido eficiente. Si bien el Comité Directivo se ha reunido en dos ocasiones, la creación del Comité Técnico ha permitido una gestión más eficaz de la IS. Sin embargo, algunas contrapartes consideran que faltan espacios en donde puedan enterarse de las actividades que se realizan en la IS, además de conocer si sus perspectivas han sido tomadas en cuenta. Los Grupos de Referencia refieren que no han formado parte de la gestión de la IS.</p> <p>Relación entre equipo de país y Secretariado</p> <p>La percepción por parte del equipo de país es que se ha dado una relación efectiva con el Secretariado Spotlight, siendo que desde el Secretariado han aportado asesoría y acompañamiento continuo al equipo del país, habiendo una colaboración permanente desde el inicio de la IS.</p> <p>En ese sentido, algunos miembros consideran que esto se debe a que la IS en el Ecuador “se benefició de llegar al final”, es decir, que pudieron utilizar las lecciones aprendidas de otros países para una mejor gestión, además de que cuando ellos se incorporaron a la IS las reglas y procedimientos eran ya claros y establecidos. La gestión de la IS basada en lecciones aprendidas de otras experiencias de la IS coadyuvó al cumplimiento de metas dentro de la IS en Ecuador, por ejemplo, la importancia de una buena relación con la delegación de la Unión Europea y la existencia de un Comité Técnico que pudiera dar seguimiento a los acuerdos realizados en el Comité Directivo.</p> <p>Como áreas de oportunidad, refieren que de forma independiente las distintas IS en la región organizaron sesiones de conocimiento para compartir experiencias, lo cual consideran pudo haber tenido un mayor respaldo por parte del Secretariado en cuestión de convocatoria y difusión. En ese sentido, el equipo comentó no estar muy familiarizado con la plataforma en donde se comparten experiencias de la región.</p> <p>Un asunto mencionado por varios integrantes del equipo de país, son las nuevas directrices en cuanto al logo de Spotlight, siendo que se dio la instrucción reciente de que es opcional ahora el utilizar los logos de las agencias. En este asunto, hay un consenso sobre que consideran que esto podría generar confusión con otros actores, además de que se alejaría del principio de trabajar como “una sola ONU”, por lo que desde el equipo de país consideran que continuaran utilizando el logo de Spotlight.</p> <p>Gestión del programa</p> <p>Eficacia del Comité Directivo para la implementación y monitoreo de la IS</p>	

En Ecuador, el Comité Directivo se ha reunido en dos ocasiones desde que inició la IS: la primera vez de manera virtual en marzo del 2021 y la segunda ocasión en septiembre 2021. Está conformado por diez integrantes entre los que se encuentran las RUNOs, gobierno, dos personas del Grupo de Referencia de la Sociedad Civil y la UE. De acuerdo con las RUNOs, la primera reunión tuvo como objetivo presentar los Planes de Trabajo para su aprobación y en la segunda ocasión hubo más oportunidad de revisar el avance de la IS y hacer propuestas.

Si bien el Comité se ha reunido en solo dos ocasiones, existe un consenso entre RUNOs y UE sobre que la creación del Comité Técnico, ha permitido que se lleve un seguimiento puntual de los temas y que sólo se solicite la participación de los miembros del Comité Directivo en asuntos más políticos y estratégicos como está establecido. Los miembros del Comité Directivo mencionan que esto les ha facilitado el monitoreo de la IS, ya que se mantienen informados de la IS a través del Comité Técnico e inciden en asuntos muy puntuales.

En general, se considera que el asesoramiento y supervisión desde el Comité Técnico ha permitido una mayor fluidez en la toma de decisiones, sin embargo, los miembros externos a Naciones Unidas y a la delegación de la Unión Europea consideran necesario contar con reuniones más periódicas para poder estar más actualizados sobre lo que pasa en la IS.

En ese sentido, las diferencias en grados de participación de distintos grupos también fueron identificadas por los actores entrevistados, quienes reportaron que si bien el Comité Directivo si ha funcionado como un espacio en donde se presentan avances y productos, no consideran que sea un espacio en donde actores externos a Naciones Unidas puedan tomar decisiones sobre las acciones a seguir, sino que estas les son presentadas para su aprobación. Por ejemplo, uno de los miembros menciona:

“Realmente nosotros tenemos una participación bastante periférica, muy externa. Es decir, nosotros hasta ahora lo que hemos hecho es aportar un poco a la revisión de productos [...] hemos formado muy poco parte en el proceso real de toma de decisiones” (Entrevista Informantes Clave)

En retrospectiva, distintos actores expresaron la necesidad de haber integrado desde un inicio a actores gubernamentales locales para haber facilitado las actividades en sus territorios, así como para integrar una visión más “territorializada” de las actividades. Por este motivo, recomiendan la posibilidad de poder integrar a estos actores en la fase restante de implementación.

Participación de contrapartes en mecanismos de gobernanza y gestión de la IS

Gobierno Nacional

De acuerdo con la encuesta, sólo el 12 por ciento de los encuestados considera que las dependencias gubernamentales están guiando “en gran medida” la IS, mientras que el 16 por ciento considera que lo hace en un grado considerable. La mayoría de las agencias de gobierno nacional refieren que hay un alto grado de comunicación y fluidez entre sus dependencias y las distintas agencias con las que llevan a cabo las actividades, aunque consideran que han faltado más espacios para conocer la IS en general:

“Cada agencia dice soy punto focal de la IS y estamos haciendo esto y esto puede contribuir a esto. Pero no necesariamente [conocemos] ese hilo de conducción no ha estado muy claro de nuestra experiencia” (Entrevista Informantes Clave)

Las dependencias gubernamentales consideran que no alcanzan a revisar los productos y los Términos de Referencia en el tiempo requerido debido a la carga de trabajo que tienen, lo cual aunado a la alta rotación al interior de sus dependencias obstaculiza el poder cumplir las metas establecidas en la IS.

Grupo Nacional de Referencia de la Sociedad Civil

De acuerdo con la encuesta en línea, solamente el 8 por ciento de los encuestados considera que la sociedad civil ha participado en la dirección de la IS “en gran medida”, mientras que el 38 por ciento considera que lo ha hecho en un grado considerable y 23 por ciento en un grado moderado.

El informe anual 2021 establece que las integrantes del GNRSC “*prestan asesoramiento técnico al equipo de Spotlight, actúan como defensoras de los derechos de las mujeres para hacer visible el problema de la VCMN y el femicidio, y difunden información sobre el proyecto y convocatorias para su implementación*” (Reporte Anual 2021, pág 16). En cuanto a su participación, el informe reporta que en 2021 se realizaron seis reuniones de trabajo entre las RUNOs y el GNRSC, en donde se revisaron los avances de la IS, se establecieron mecanismos de coordinación y se trabajó de manera conjunta en la revisión de productos y términos de referencia. Específicamente se destacan los aportes del grupo en actividades tales como la revisión de la Estrategia de Comunicación y Visibilidad de la IS, la conceptualización de la Campaña de Prevención de la VCMN y el Femicidio y el diseño e implementación de los TDR del Registro Único de Violencia, entre otras actividades.

Sin embargo, la percepción generalizada de los actores entrevistados es que el Grupo de Referencia no ha tenido una participación eficiente dentro de la IS. Integrantes del grupo refieren que sus aportaciones no han sido tomadas en cuenta ni durante el diseño ni la implementación de la IS, situación que, junto con el malestar provocado por una interacción con autoridades gubernamentales, provocó que cuatro de las integrantes del grupo renunciaran a su posición.

Esta situación ha afectado directamente la capacidad de gestión del GNRSC hacia la IS, puesto que las integrantes más antiguas refieren que esto ha impedido el contar con un “grupo consolidado” que pueda tener un discurso unificado hacia la IS, además de que consideran que el intentar explicar las cosas que suceden a las nuevas integrantes implican retrasos adicionales para el logro de metas. Una integrante refiere que:

“¿Cómo conseguimos un grupo consolidado de la sociedad civil? [...] ahora casi al final se incorporan nuevas personas que están completamente perdidas, o sea, ellas hacen alguna contribución, algún comentario, pero en realidad ellas ni siquiera entienden todo lo que ha pasado porque no lo han vivido. [...] no nos hemos fortalecido internamente con las nuevas compañeras y eso también genera que no estamos teniendo un discurso unificado. Y de hecho pedimos una reunión presencial que dure las horas que tenga que durar e ir viendo todos los productos e ir haciendo estas contribuciones de fondo, pero no lo hemos tenido, no lo hemos tenido y parece que cada vez está más lejana esa, esa posibilidad. [...]”

Es importante mencionar, como se refirió en la Pregunta 4, que se han tomado acciones por parte de la IS para clarificar y cambiar el rol del GNRSC en lo que resta de tiempo de implementación, aunque de acuerdo a sus integrantes estos cambios aún no han sido operacionalizados.

Delegación de la Unión Europea

Existe un consenso sobre que la relación entre la IS y la delegación de la UE ha sido sumamente positiva. Por parte de la UE se considera que la llegada de la CR al mismo tiempo que el personal de la embajada fue una coyuntura que ayudó a que se construyera una relación de confianza mutua, la cual ha permeado no sólo en la IS sino en los demás proyectos que tienen en conjunto. La delegación de la UE refiere que han logrado no sólo ser donantes, sino participar como socios para orientar la implementación. Un aspecto clave en la relación ha sido la participación de la UE en el Comité Técnico, conformado por la CN y las RUNOs, espacio en donde se hace un seguimiento activo y semanal de todas las actividades de la IS.

Por parte de las RUNOs existe un consenso sobre que la relación ha sido no sólo positiva sino también crucial para los logros alcanzados hasta el momento. Refieren que ha existido un acompañamiento

continuo por parte de la UE, incluso en territorio, lo que ha ayudado a que conozcan de primera mano las actividades y obstáculos de la IS.

Conclusiones principales:

- Se considera que la creación del Comité Técnico ha permitido contar con un seguimiento más puntual de las actividades de la IS, solicitando solamente la participación del Comité Directivo en asuntos más políticos y estratégicos. Sin embargo, las contrapartes consideran que han faltado más espacios para toma de decisiones de la IS.
- Se identifica que han faltado espacios de participación de integrantes de gobiernos locales en el Comité Directivo, lo cual podría haber facilitado los procesos de implementación de actividades en los territorios.
- Las integrantes del GNRSC no consideran que el grupo funge como un socio de la IS, sino que en la práctica su rol ha sido de validación.

Recomendaciones:

- CN: Crear mecanismos que permitan dar a conocer si las sugerencias brindadas en el proceso de retroalimentación fueron o no tomadas en cuenta.
- Comité Directivo: Considerar la posibilidad de incluir a actores de gobiernos locales ya sea en el propio Comité Directivo o en el Comité Técnico.
- Oficina del Coordinador Residente y Grupos de Referencia: revisar y aclarar el rol y participación de los Grupos de referencia dentro de la IS, haciendo explícitas las maneras en que pueden participar en la dirección de la IS.

<p>12. ¿Los mecanismos de implementación y coordinación elegidos (una "nueva forma de trabajar", en línea con la reforma de las Naciones Unidas) contribuyen a la eficiencia?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena - Buena
	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

Los actores de la IS identifican algunos retos de coordinación entre las RUNOs para cumplir el principio de trabajar como “una sola ONU”. Los socios implementadores identificaron instancias en donde se estaban duplicando esfuerzos entre ellos, por lo que consideran importante el poder tener espacios en donde todos los socios y consultores puedan conocer el trabajo de cada uno. Por parte de actores gubernamentales, se identifica que en ocasiones el trabajo parece “segmentado” entre las agencias de la IS.

Una nueva forma de trabajar

De acuerdo con la encuesta en línea, 42 por ciento de los encuestados reportaron estar “Muy de acuerdo” en que las RUNOs trabajan en conjunto para implementar la IS de manera integrada, mientras que el 35 por ciento mencionó estar “Algo de acuerdo”. En cuanto a la pregunta sobre si las RUNOs utilizan mecanismos y estructuras existentes, el 44 por ciento estuvo “Muy de acuerdo” con esta aseveración. Por otro lado, el 27 por ciento consideró estar “muy de acuerdo” en que las RUNOs implementan sus actividades de forma independiente, seguido de un 15 por ciento que consideró estar “Algo en Desacuerdo”.

Durante las entrevistas, las tres RUNOs expresaron que, si bien aún hay desafíos y áreas de oportunidad en el trabajo conjunto, han logrado abrir espacios de comunicación continuos que han permitido ir mejorando con el tiempo las actividades que realizan juntas. Los puntos más retadores en esta forma de trabajar son las diferencias en los procesos administrativos de cada agencia, lo que en ocasiones provocó retrasos en la implementación de productos. Sin embargo, la aplicación de la práctica de “piggy-back” en los contratos, ha permitido que entre una y otra se adhieran a los contratos existentes para facilitar los procesos (ver Pregunta 10).

Por parte de otros actores, si bien consideran que el trabajo conjunto entre RUNOs tiene el potencial de tener un mayor impacto en el trabajo realizado, existe un consenso sobre que aún existen áreas de oportunidad en cuanto a la coordinación entre RUNOs. Por ejemplo, entre socios implementadores se identificaron instancias en donde se estaba levantando la misma información con las mismas contrapartes entre distintos socios implementadores. Si bien consideran que esto se debió a los retrasos en el arranque de algunas actividades y a las necesidades de información que tenían otros socios, en la práctica consideran que esto generó confusión entre las contrapartes locales.

Por lo anterior y aprovechando que algunos socios se conocían entre si, organizaron espacios de encuentro con el objetivo de coordinarse en los ejercicios de recolección de información y evitar duplicidades, aunque refieren que estos ejercicios se han creado por iniciativa de los propios socios y no por parte de la IS:

“[Nosotros organizamos] estos espacios de encuentro entre los distintos proyectos y contrapartes, nosotros fuimos quienes dijimos “tenemos que vernos con este equipo consultor” [...] pero digamos, ha sido iniciativa nuestra, más que la dinámica de la IS, son como varios proyectos simultáneos desde varias agencias, pero no están articulados. Ese esfuerzo de articulación nos ha tocado quienes estamos ejecutando para no crear malestares en las contrapartes o de nuevo duplicidad de información o eventos que se trasladan el mismo día de la misma iniciativa, pero organizadas por contrapartes diferentes. [Entrevista Informantes Clave]

A pesar de lo anterior, los socios implementadores también identificaron que hay actividades en las que la coordinación ha sido óptima por parte de las agencias y en donde no han tenido este tipo de inconvenientes. Una intervención mencionada por todos los actores como ejemplo de gran coordinación interagencial fue la actividad de “Flores en el Aire”.

Por parte de actores gubernamentales, identifican problemas de coordinación en la realización de eventos y convocatorias, ya que consideran que en ocasiones se traslapan los eventos de dos o tres agencias a la vez, lo que dificulta su poder de convocatoria para que distintos actores participen en los mismos. En cuestiones de comunicación, comentaron que su relación es más estrecha con la agencia que lidera el producto o la actividad que están implementando, por lo que, si bien conocen al punto focal de la agencia, desconocen lo que están haciendo en otras actividades, por lo que consideran podría ser beneficioso incrementar la comunicación con la CN.

Asimismo, los actores gubernamentales reportaron que perciben que el trabajo de las agencias parece en ocasiones estar “segmentado”, es decir, que trabajan de forma independiente. En particular, se identificó el trabajo de una RUNO en específico que en el parecer de algunas contrapartes actúa en la IS de manera más “autónoma”, percibiendo que existen problemas internos entre las agencias:

“No, no se ha logrado [el principio de trabajar como una sola ONU]. Porque a mí, al menos en este caso puntual, me quedó súper claro que era el trabajo con Spotlight con quien trabajo en esto, en este producto en particular es con [nombre de agencia] entonces está súper segmentado, que nosotros trabajamos sólo con [nombre de agencia]. [...] se notaba que había esta cuestión interna dentro de las agencias de querer figurar y decir “el trabajo fue conmigo” o “pero yo también aporté”, etcétera. [...] [Entrevista Informantes Clave]

Conclusiones Principales

- Las RUNOs reportan haberse adaptado a la nueva forma de trabajar de manera conjunta, creando espacios de diálogo y retroalimentación que han enriquecido las intervenciones.
- Los socios implementadores observan instancias de duplicación en el trabajo ocasionadas por los retrasos en la ejecución de algunas actividades. Por iniciativa propia, han creado espacios para coordinarse entre ellas, pero consideran que estos espacios deben ser promovidos por la propia IS.
- Las contrapartes consideran que existen todavía áreas de oportunidad en cuanto a la coordinación entre RUNOs, destacando que en ocasiones parece que las RUNOs actúan de forma independiente de la IS.

Recomendaciones:

- CN: Asegurar que la presentación de productos y resultados es consistente con la reforma de trabajar como “una sola ONU” y que no sé estén promoviendo las actividades como resultado del trabajo de una u otra agencia.
- RUNOs: Las empresas consultoras o personas consultoras trabajando en un mismo tema deben ser presentadas entre sí para coordinar el trabajo en campo y para evitar duplicidades con las personas beneficiarias y personas informantes.
- RUNOs: se sugiere que las agencias se compartan las instancias a quienes contactarían para las actividades para poder realizar de preferencia un solo contacto y no múltiples contactos.

E. SOSTENIBILIDAD

13. ¿Se está creando suficiente capacidad para que los actores locales, como el gobierno y las OSC, el movimiento de mujeres y los grupos que representan a las mujeres y las niñas que se enfrentan a formas de discriminación interrelacionadas, sean capaces de gestionar el proceso al final de la Iniciativa sin seguir dependiendo de la experiencia internacional?

Muy buena - Buena

Problemas

Graves deficiencias

En esta primera fase se han realizado actividades cuyo propósito es construir capacidades al interior de instituciones gubernamentales y de organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, se han incluido dentro de las actividades, el acompañamiento en la implementación de los productos, lo cual es visto por socios gubernamentales como un factor esencial para lograr una mayor sostenibilidad de los procesos. Si bien en cada Pilar se han incorporado actividades dirigidas a la sostenibilidad, hasta el momento no existe un Plan de Sostenibilidad y existen algunos problemas de absorción (Pregunta 9), que dificultan la creación de capacidades locales. Específicamente, el GNRSC considera que la selección de organizaciones de la sociedad civil más consolidadas ha impedido la creación de capacidades a nivel local en organizaciones de base, por lo que considera difícil que los procesos específicos con sociedad civil puedan sostenerse al acabar la IS.

Plan de Sostenibilidad

En el CPD se especifica en un párrafo por Pilar la manera en que se buscará la sostenibilidad de las actividades. En específico, la sostenibilidad en cada Pilar se describió de la siguiente manera:

- Pilar 1: en este Pilar la sostenibilidad se da a través de “anclar” las actividades a políticas y leyes existentes que requieren mecanismos de implementación, así como del trabajo conjunto con organizaciones de mujeres.
- Pilar 2: a través de la construcción de capacidades institucionales y el desarrollo de políticas, normas y guías que sostengan la respuesta del estado ante la VCMN.
- Pilar 3: a través del involucramiento de personas jóvenes como actores significativos en la prevención de violencia y a través de la generación de materiales de comunicación que estén vinculados a políticas y leyes existentes en materia de prevención de VCMN.
- Pilar 4: las actividades de este Pilar están enmarcadas en acuerdos con instituciones que proveen servicios de VCMN y que están ancladas a obligaciones institucionales. Las dependencias involucradas en este Pilar se comprometieron a promover la institucionalización necesaria para lograr la sostenibilidad.
- Pilar 5: a través de fomentar la participación de la sociedad civil que trabaja actualmente en VCMN y femicidio y a través de la construcción de capacidades locales.
- Pilar 6: a través de proporcionar a organizaciones de mujeres conocimientos y herramientas que les permitan proponer estrategias basadas en evidencia. Este pilar se enfoca en desarrollar capacidades de liderazgo, abogacía, litigación estratégica, medios y auto-cuidado en mujeres y líderes de organizaciones.

Si bien existen estas descripciones, hay consenso entre todos los actores entrevistados sobre que no existe todavía un Plan de Sostenibilidad de la IS en el país que, dada la experiencia adquirida con las contrapartes, pueda establecer un plan de salida sobre quién asumirá al final de la IS el liderazgo de los productos e iniciativas desarrolladas. En este respecto, actualmente las RUNOs trabajan con instancias

gubernamentales para establecer la institucionalización de los productos al interior de las dependencias, por lo que este trabajo ya realizado puede ser incorporado en el plan de salida antes mencionado.

Asimismo, existe preocupación de que se han iniciado varios procesos que aún no logran consolidarse totalmente, por lo que sin un acompañamiento puntual, se podría correr el riesgo de que no logren institucionalizarse antes de la partida de la IS.

Actividades para garantizar sostenibilidad y creación de capacidades locales

Por parte de las RUNOs, hay diversidad en las formas en que mencionan la incorporación del componente de sostenibilidad en sus actividades. De acuerdo con las entrevistas, la sostenibilidad es creada a través del fortalecimiento de capacidades al interior tanto de dependencias gubernamentales como de organizaciones de la sociedad civil y a través del acompañamiento cercano en la implementación de actividades. El hecho de que la IS en Ecuador implementa la Ley de Erradicación de Violencia, es fundamental para la sostenibilidad.

Por parte de gobierno, la mayoría de los actores considera que las acciones realizadas actualmente por la IS están contribuyendo a la sostenibilidad de las acciones y resaltan la importancia de no generar productos teóricos o diagnósticos, sino procesos de implementación conjuntos que puedan acompañarlos a ellos a realmente consolidar estos procesos. Dos socios gubernamentales refirieron que les gustaría un acompañamiento más cercano por parte de los consultores que se contratan por parte de la IS, ya que consideran que esto podría ayudar a que conocieran mejor los mecanismos internos de las dependencias y que hubiera un acompañamiento constante y diario en las actividades, lo cual podría ayudar a la sostenibilidad.

En ese sentido, una buena práctica identificada en la construcción de capacidades gubernamentales fue la presencia de una persona parte del equipo de un socio implementador dentro de las instituciones donde se llevan a cabo los proyectos. De acuerdo con el socio implementador, de esta manera lograron construir una relación de confianza importante con el personal de la dependencia, así como que tuvieron más oportunidad de incidir en los procesos de implementación al estar “escritorio con escritorio” con las personas funcionarias públicas. El socio implementador menciona al respecto:

“Sinceramente creemos tenemos mejores resultados a nivel central porque estamos trabajando aquí adentro de [dependencia de gobierno] como un escritorio más en la oficina.” [Entrevista Informantes Clave]

Por parte de organizaciones de la sociedad civil, se considera que no se ha logrado todavía el construir capacidades a nivel local, pues fueron las organizaciones más consolidadas quienes fueron seleccionadas como socios implementadores. Integrantes del GNRSC cuestionaron la estrategia actual de fortalecimiento a la sociedad civil, la cual consideran ha sido orientada a la creación de Planes de Trabajo entre distintas organizaciones, actividad que no consideran es conducente a la construcción de capacidades locales: Una integrante menciona que:

“Para ellos [IS], fortalecer a la sociedad civil es capacitarnos todo el tiempo y ya. [...] por ejemplo, hubo un curso que terminó con otra vez un plan de trabajo para que toda la sociedad civil nos activemos, el producto de esa consultoría y de ese curso era crear un plan de trabajo con un POA, o sea, con un plan operativo anual. Los planes operativos anuales se hacen con presupuesto. Pregunte ¿cuánto presupuesto había? Cero presupuesto. Entonces yo decía “esto es una pérdida de tiempo”, yo estoy aquí perdiendo el tiempo todas las tardes de tal hora a tal hora, cuando el producto final luego no va a pasar. ¿Por qué? Porque cuando acaba, acaba la capacitación, cada una de nosotras, yo siendo la primera, regreso a mi área de influencia y sigo con mis agendas. Yo sigo trabajando, pero ese producto no tiene un fin, entonces, plata perdida.” [Grupo Focal Informantes Clave]

Asimismo, si bien se hizo el esfuerzo para que una organización más grande fungiera como “organización paraguas” para la implementación de actividades con organizaciones de base en territorio, las integrantes del GNRSC consideraron que esto no fue correcto ya que esta organización no formaba parte del colectivo de mujeres, así que no se les da oportunidad de adquirir experiencia en gestión de recursos. Sin embargo, las organizaciones participantes en este proceso refieren que fue una experiencia sumamente positiva, ya que les ayudó a conocer cómo es que se gestiona un proyecto de una agencia de Naciones Unidas, los formatos que deben de llenarse, el monitoreo que deben realizar e incluso el cómo ir justificando los gastos que se realizan. De esta forma, adquirieron capacidades de gestión de proyectos que pueden serles útiles cuando decidan aplicar ellos mismos como socios implementadores.

Entre socios implementadores, se comentó que en ocasiones la construcción de capacidades en las organizaciones que atienden VCMN es difícil debido a que las necesidades primarias no están siendo cubiertas. Es decir, consideran que para aquellas organizaciones en donde no cuentan con una infraestructura adecuada para realizar sus labores y en donde se encuentran en constante riesgo de quedarse sin recursos, la posibilidad de “burnout” y de rotación de personal incrementa sustancialmente, por lo que en su parecer, si no se subsanan estas necesidades básicas, la construcción de capacidades locales en cuestiones de conocimientos o protocolos no coadyuvan a la sostenibilidad.

Conclusiones Principales

- No existe un Plan de Sostenibilidad de la IS en Ecuador, sin embargo, las RUNOs han definido en el CPD apartados por Pilar sobre cómo se incluirían componentes de sostenibilidad y en la práctica cada agencia refiere implementar actividades conducentes a la sostenibilidad, tales como la creación de capacidades locales en dependencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.
- Existe la preocupación entre contrapartes de que se han iniciado varios procesos que aún no logran consolidarse totalmente, por lo que, sin un acompañamiento puntual, se podría correr el riesgo de que no logren institucionalizarse antes de la partida de la IS.

Recomendaciones:

- Equipo de país (de aquí a septiembre 2022): reunir los elementos ya trabajados sobre la sostenibilidad en cada Pilar para crear un “Plan de Sostenibilidad” que cuente con la participación de todos los niveles gubernamentales y de sociedad civil en donde se especifiquen líneas de acción precisas a implementar, especificando qué actores se quedarán con los productos y procesos creados y cómo operarán en un futuro sin el financiamiento de la IS.
- RUNOs: Revisar si, entre las acciones de sostenibilidad, se pueden incluir también más acciones de autocuidado para las personas que trabajan directamente con víctimas de violencia.

F. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. DISEÑO DEL PROGRAMA:

Principales resultados:

1. Las RUNOs incorporaron el principio de “no dejar a nadie atrás” desde el diseño de la IS a través de la selección de cantones con altos índices de VCMN y presencia de grupos vulnerables, aunque las organizaciones de la sociedad civil refieren no comprender plenamente estos criterios de selección. En la implementación han encontrado dificultades para implementar este principio debido a la dificultad en llegar de manera efectiva a los grupos más marginalizados en el país.
2. El GNRSC considera que no se tomaron en cuenta sus opiniones durante el diseño de la IS, ya que, al ser una iniciativa global, no había espacio para modificaciones sustanciales en cuanto a las actividades. El tema que generó más descontento fue el no incluir a las organizaciones de mujeres de base como beneficiarias directas de recursos.
3. Si bien las contrapartes gubernamentales consideran que se han abierto espacios de retroalimentación muy fluidos entre ellos y la IS, refieren que ha faltado conocer los resultados de estos ejercicios de retroalimentación.
4. Como áreas de oportunidad en el cumplimiento de los indicadores de país, existe preocupación que los retrasos que han surgido impidan al equipo del país lograr las metas establecidas. Asimismo, se identifica la necesidad de fortalecer las capacidades internas de cada agencia en cuanto al uso y recolección de los indicadores.
5. Si bien se considera que se ha podido mitigar de forma efectiva los riesgos causados por el cambio de gobierno y la alta rotación de personal, un nuevo riesgo identificado es la falta de compromiso de las autoridades locales hacia la IS.

Recomendaciones:

- a) Equipo de CN: asegurarse que socios implementadores y equipo de país comprenden el cómo operacionalizar el principio de “no dejar a nadie atrás” en las intervenciones. Por parte del Secretariado, se podrían compartir lecciones aprendidas de IS en otros países sobre cómo incorporar este principio en todas las fases de la IS.
- b) Equipo de Coordinación Nacional (CN) debe registrar la retroalimentación recibida de los varios actores y asegurarse de proporcionar retroalimentación a los actores sobre las acciones tomadas al respecto.
- c) Secretariado Spotlight y CN: Coadyuvar en el desarrollo de un pequeño módulo de capacitación sobre los indicadores Spotlight de forma que el equipo de país pueda contribuir de manera más efectiva a su recolección.
- d) CN: tan pronto como sea posible, realizar un seguimiento oportuno al Plan de Aceleración para identificar si existen obstáculos para completar las actividades a diciembre 2022

2. GOBIERNO:

Principales resultados:

1. Las contrapartes gubernamentales nacionales y locales refieren tener un alto compromiso para continuar las actividades hasta el fin de la IS, sin embargo, les gustaría que exista un intercambio más fluido entre ellas y la IS sobre la iniciativa en su conjunto y no sólo en las actividades en donde ellos forman parte.
2. Por parte del GNRSC refieren estar “desmotivadas” con el rol que han tenido hasta ahora en la IS, por lo que solicitan una mayor claridad en el rol que jugarán en los próximos meses.
3. El 76.5 por ciento de las personas encuestados consideró que la efectividad del Comité Directivo para dirigir la IS ha sido “buena”. Las contrapartes consideran que, si bien las dos reuniones realizadas han servido para validar los planes de trabajo, han hecho falta espacios que sirvan para la toma de decisiones sobre la dirección de la IS.
4. Las integrantes del GNRSC no consideran que el grupo funge como un socio de la IS, sino que en la práctica su rol ha sido de validación.

Recomendaciones:

- a) CN: crear espacios de presentación de actividades y resultados a todas las contrapartes más frecuentes. Al ser el tiempo tan limitado, se recomienda valorar cuáles procesos participativos son esenciales para lograr una dirección conjunta de la IS y considerar la sistematización de procesos de comunicación y retroalimentación que puedan eficientar estos procesos participativos.
- b) Comité Directivo: Considerar la posibilidad de incluir a actores de gobiernos locales ya sea en el propio Comité Directivo o en el Comité Técnico.
- c) Oficina del Coordinador Residente y Grupo de Referencia: revisar y aclarar el rol y participación de los Grupos de referencia dentro de la IS, haciendo explícitas las maneras en que pueden participar en la dirección de la IS.

3. GESTIÓN DE PROGRAMAS:

Principales resultados:

1. El 77 por ciento de las personas encuestadas considera que la relación entre RUNOs y la CN es “buena” o “excelente”, siendo que el papel de la CN ha sido crucial para el coordinar las actividades hacia un mismo objetivo. Sin embargo, hay dudas sobre el alcance de la gestión de la CN, así como una necesidad de distinguir al equipo de la RUNO en donde se aloja.
2. Algunos socios implementadores han identificado una “excesiva fiscalización” por parte de la IS hacia ellas, lo que en su parecer ha conllevado a una importante carga de trabajo administrativo para ellas, además de que no consideran que es conducente a la inclusión de otras organizaciones más pequeñas, las cuales no pueden producir facturas.
3. Se identifica que han faltado espacios de participación de integrantes de gobiernos locales en el Comité Directivo, lo cual podría haber facilitado los procesos de implementación de actividades en los territorios.

4. Los socios implementadores observan instancias de duplicación en el trabajo ocasionadas por los retrasos en la ejecución de algunas actividades. Por iniciativa propia, han creado espacios para coordinarse entre ellas, pero consideran que estos espacios deben ser promovidos por la propia IS.
5. Las contrapartes consideran que existen todavía áreas de oportunidad en cuanto a la coordinación entre RUNOs, destacando que en ocasiones parece que las RUNOs actúan de forma independiente de la IS.

Recomendaciones:

- a) OCR: Definir el alcance de la CN en cuanto a su poder de toma de decisión y temas en los que debe o no involucrarse. Hay que asegurar que la división de tareas entre los actores está claramente definida y haya quedado clara para cada uno de ellos.
- b) RUNOs: Revisar los procesos de monitoreo administrativo a los socios implementadores con el objetivo de ver si hay maneras de simplificar u eficientar los procesos de manera que no sean una importante carga administrativa para los socios implementadores.
- c) Comité Directivo: Considerar la posibilidad de incluir a actores gubernamentales locales ya sea en el propio Comité Directivo o en el Comité Técnico.
- d) RUNOs: Las empresas consultoras o personas consultoras trabajando en un mismo tema deben ser presentadas entre sí para coordinar el trabajo en campo y para evitar duplicidades con las personas beneficiarias y personas informantes.
- e) CN: Asegurar que la presentación de productos y resultados es consistente con la reforma de trabajar como “una sola ONU” y que no sé estén promoviendo las actividades como resultado del trabajo de una u otra agencia.

4. APLICACIÓN Y RESULTADOS DEL PROGRAMA:

Principales resultados:

1. Los Pilares con un menor avance en el logro de objetivos son los Pilares 2 y 4. Los principales retrasos identificados son el cambio de gobierno de mayo 2021 y la alta rotación de personal al interior de las dependencias gubernamentales.
2. Las organizaciones de la sociedad civil de base no logran reunir los requisitos técnicos y administrativos para participar como socios implementadores de la IS.
3. El principal reto para implementar la IS por parte de los actores gubernamentales es la alta carga de trabajo que tienen, así como la alta rotación entre el personal.
4. No existe un Plan de Sostenibilidad de la Iniciativa Spotlight en Ecuador. En el CPD se incluyeron breves apartados por Pilar sobre cómo se incluirían componentes de sostenibilidad y en la práctica cada RUNO refiere implementar actividades conducentes a la sostenibilidad, tales como la creación de capacidades locales en dependencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil.

Recomendaciones:

- a) Comité Directivo: realizar una revisión de las líneas estratégicas de la IS para valorar el continuar o no con ciertas líneas de acción y priorizar aquellas actividades que sean posibles de concluir antes de diciembre 2022.
- b) RUNOs: integrar más capacitaciones a las OSC dirigidas a mejorar su capacidad administrativa y organizacional, que permita incrementar las posibilidades de trabajo conjunto con organizaciones de la Naciones Unidas.
- c) RUNOs: considerar la posibilidad de replicar la práctica de tener a un personal técnico dentro de la dependencia gubernamental que pueda hacer seguimiento puntual de la implementación de las actividades.
- d) Equipo de país (de aquí a septiembre 2022): elaborar e implementar un “Plan de Sostenibilidad” que tenga la participación de todos los niveles gubernamentales y de sociedad civil en donde se especifiquen líneas de acción precisas sobre quién se quedará las acciones y cómo operaran en un futuro sin el financiamiento de la IS.

G. ANEXOS

ANEXO 1: FUENTES DE INFORMACIÓN

Documentos del programa Spotlight (documentos esenciales)	Disponibilidad
Documento de programación por países aprobado por la OSC	Sí
Presupuesto del país aprobado por el CSN (también puede incluir un presupuesto revisado)	Sí
Resumen del Programa Nacional Spotlight	Sí
Informe inicial	Sí
Informe anual	Sí
Anexo A Informe por país (incluido en el Informe Anual)	Sí
Informe ad hoc (2º tramo) (puede incluir también un informe narrativo provisional - 2 páginas)	Sí
Información financiera de la IS en el portal del MPTF	No
Plan de trabajo para la gestión del conocimiento	Sí
Plan de trabajo del Grupo Nacional de Referencia de las OSC	No
Biografías del Grupo de Referencia de las OSC	No
Plan de trabajo de comunicación	Sí
Historias directamente desde el Calendario	Sí
Otros documentos	
Código de Ética GNRSC	
Términos de Referencia GNRSC	
Outcome 1_Spotlight Initiative Baseline Questionnaire Form	
Outcome 2_Spotlight Initiative Baseline Questionnaire Form	
Outcome 3_Spotlight Initiative Baseline Questionnaire Form	
Outcome 4_Spotlight Initiative Baseline Questionnaire Form	
Outcome 5_Spotlight Initiative Baseline Questionnaire Form	
Outcome 6_Spotlight Initiative Baseline Questionnaire Form	
Outcome 1_Spotlight Initiative Reporting Form 2021	
Outcome 2_Spotlight Initiative Reporting Form 2021	
Outcome 3_Spotlight Initiative Reporting Form 2021	
Outcome 4_Spotlight Initiative Reporting Form 2021	
Outcome 5_Spotlight Initiative Reporting Form 2021	
Outcome 6_Spotlight Initiative Reporting Form 2021	
Anexo 1 Formulario Personal	
Anexo 2 Instructivo KOBO	
Anexo 3 Registro de Participantes	
Anexo 4 Categorías del Riesgo	
Formulario Personal Seguimiento	
Protocolo para el uso de las herramientas de monitoreo	

Plan de Monitoreo VI 2 agosto
Plan de Monitoreo V2 14 enero 2022
Modelo de Gobernanza
Doc Interno Reglamento de la Ordenanza Reform
Política Pública Reparación Integral Documento
Protocolo Investigación Femicidios Mayra Tirira
Carta Sr. Jaramillo Presidente Comisión Justicia-AN
Estándares Internacionales IVA en caso de violación
Informe Narrativo GAMMA Final II Trimestre enero 2022 firmado
Métricas alcanzadas en redes sociales del 12 de noviembre al 31 de DI
Métricas alcanzadas en redes sociales del 12 de noviembre al 31 de DI
Resumen avances campaña Ese Tipo No Spotlight UNFPA
Metodología de evaluación jueces Salomé Vacacela
Curso virtual sobre la norma técnica de atención integral
Agenda formación virtual gestión de casos 26-20 junio
Manual de gestión de casos para el curso
Cuadernillo Autocuidado UNFPA
Cartografía para la memoria de las víctimas de femicidio en dos cantones
Informe lanzamiento Flores en el Aire
Manabi cuadernillo datos encuesta nacional v5
Sistematización cartografía para la memoria
Informe Trimestral 2022 de Monitoreo

ANEXO 2: LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Grupo de partes interesadas	Institución / organización	Nombre	Posición
Delegación Unión Europea	Delegación Unión Europea	Charles-Michel Geurts	Embajador
Delegación Unión Europea	Delegación Unión Europea	Maddalena Masucci	Agregada de Cooperación
Naciones Unidas	Oficina de Coordinación Residente	Lena Savelli	Coordinadora Residente
Naciones Unidas	ONU Mujeres	Ana Elena Badilla	Representante
Naciones Unidas	UNDP	Matilde Mordt	Representante
Naciones Unidas	UNFPA	Markus Behrend	Representante
Naciones Unidas	Coordinación Nacional Spotlight	Cecilia Valdivieso	Coordinadora nacional
Naciones Unidas	Coordinación Nacional Spotlight	Amalia Ospina	Especialista de comunicación
Naciones Unidas	Coordinación Nacional Spotlight	José Cisneros	Especialista de Monitoreo
Naciones Unidas	ONU Mujeres	Alexandra Guerron	Especialista EAVW y Ciudades Seguras ONU Mujeres
Naciones Unidas	ONU Mujeres	Thalía Bueno	Punto focal Spotlight
Naciones Unidas	ONU Mujeres	Carla Ventimilla	Asistente administrativa Spotlight
Naciones Unidas	PNUD	Adriana Lucio Paredes	Técnica Especialista en Inclusión, Gobernabilidad y Democracia PNUD & Especialista de M&E
Naciones Unidas	PNUD	María Gloria Amorozo	Punto focal Spotlight
Naciones Unidas	PNUD	Sandra Pacheco	Asistente administrativa Spotlight
Naciones Unidas	UNFPA	Lola Valladares	Oficial Nacional de Género, Interculturalidad y Derechos Humanos UNFPA
Naciones Unidas	UNFPA	Maritza Segura	Punto focal Spotlight
Naciones Unidas	UNFPA	Gabriela Palacios	Asistente administrativo-Spotlight
Gobierno	Consejo de la Igualdad	Cecilia Manso	Coordinadora de cooperación
Gobierno	Consejo de la Igualdad	Mabel Andrade	Dirección Técnica
Gobierno	Consejo de la Judicatura	Margarita Carranco	Directora de Género
Gobierno	Consejo de la Judicatura	Solanda Goyes	Directora Nacional de Acceso a los Servicios de Justicia
Gobierno	Fiscalía General	Juana Catalina Fernández	Experta en Género
Gobierno	Ministerio de Salud	Desirée Vitali	Directora Nacional de Derechos Humanos, Género e Inclusión
Gobierno	Concejo Municipal Cuenca (local)	Cristian Flores	Concejal GAD Cuenca
Gobierno	GAD Municipal Cuenca (local)	Karina Regalado	Coordinadora de Equidad Social y de Género
Sociedad Civil	GNRSC	Alba Moreira	Integrante GNRSC
Sociedad Civil	GNRSC	Juanita Bersosa	Integrante GNRSC
Socio Implementador	Fundación ALDEA	Geraldina Guerra	Presidenta de la Fundación
Socio Implementador	Fundación ALDEA	Katty Hernández	Coordinadora de Proyectos
Socio Implementador	Centro de Planificación y Estudios Sociales CEPLAES	Sonia García	Coordinadora

Socio Implementador	Fundación Esquel	Cecilia Lincango	Coordinadora de Proyectos
Socio Implementador	Fundación Esquel	Elizabeth Falconi	Técnica especialista
Socio Implementador	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO	Gioconda Herrera	Coordinadora, Departamento de Sociología y Estudios de Género
Socio Implementador	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales FLACSO	Virginia Villamediana	Docente y punto focal Spotlight
Socio Implementador	Fundación Sendas	María Isabel Cordero	Directora
Beneficiarias	Red de Apoyo Las Hijas de Pandora	Constanza Jauregui	Coordinadora de Proyecto
Beneficiarias	Asociación Shuar de Sevilla don Bosco	Dorisa Sensus	Dirigente de mujeres
Beneficiarias	Fundacion Patou Solidarite- Wasi Pani	Mirian Esperanza Moreno Guerrero	Participante del curso de gestión de casos para personal de casas de acogida

ANEXO 3: PROGRESO HACIA AL ALCANCE DE LAS METAS DE LOS INDICADORES PARA EL AÑO 2021(MILESTONES AÑO 1)

Indicator level	Indicator #	Disaggregation	Progress 2021	Progress Target
OUTCOME 1: Legislative and policy frameworks, based on evidence and in line with international human rights standards, on all forms of violence against women and girls and harmful practices are in place and translated into plans.				
Outcome	Indicator 1.1 Laws and policies on VAWG/HP in place that adequately respond to the rights of all women and girls, including exercise/access to SRHR, and are in line with international HR standards and treaty bodies' recommendations. [Disaggregate: Legal Age at Marriage]	Legal at marriage	Achieved	Achieved
		Parental authority at marriage	Achieved	Achieved
		Parental authority in divorce	Achieved	Achieved
		Inheritance rights of widows	Achieved	Achieved
		Inheritance rights of daughter	Achieved	Achieved
		Laws on domestic violence	Achieved	Not achieved
		Laws on rape	Achieved	Achieved
		Laws on sexual harassment	Achieved	Achieved
Outcome	Indicator 1.2 National/and/or sub-national evidence-based, costed and funded action plans and M&E frameworks on VAWG/HP are in place that respond to the rights of all women and girls and are developed in a participatory manner. [Disaggregate: National]	National	Achieved	Achieved
		Subnational	Achieved	Achieved
Outcome	Indicator 1.3 Laws and policies are in place that guarantee the ability of women's rights groups, autonomous social movements, CSOs and women human rights defenders/feminist activists to advance the human rights agenda.	None	Achieved	Achieved
Output	Indicator 1.1.1 Number of draft new and/or strengthened laws and/or policies on ending VAWG and/or gender equality and non-discrimination developed that respond to the rights of women and girls facing intersecting and multiple forms of discrimination and are in line with international HR standards, within the last year.	Total	Achieved	In progress
Output	Indicator 1.1.2 Number of inquiries conducted by human rights institutions on VAWG and/or gender equality and non-discrimination in the country within the last year.	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 1.1.3 Number of draft laws and/or policies on ending VAWG and/or gender equality and non-discrimination which have received significant inputs from women's rights advocates within the last year.	Total	Achieved	Achieved
Output	Indicator 1.1.5 Number of Parliamentarians and staff of human rights institutions with strengthened capacities to advocate for, draft new and/or strengthen existing legislation and/or policies on ending VAWG and/or gender equality and non-discrimination and implement the same, within the last year. [Disaggregate: Total]	Parliamentarians	Not measured	Not measured
		Women Parliamentarians	Not measured	Not measured
		Human Rights Staff	Not measured	Not measured
		Women Human Rights Staff	Not measured	Not measured
Output	Indicator 1.1.6 Number of assessments completed on pending topics and strategic litigation implemented by women's rights advocates, within the last year.	Total	Not measured	Not measured

Indicator level	Indicator #	Disaggregation	Progress 2021	Progress Target
Output	Indicator 1.2.1 Number of evidence-based national and/or sub-national action plans on ending VAWG developed that respond to the rights of all women and girls, have M&E frameworks and proposed budgets within the last year. [Disaggregate: Total]	None	Achieved	Achieved
Output	Indicator 1.2.2 Number of key government officials with strengthened capacities to draft and costed action plans on ending VAWG and accompanying M&E frameworks, within the last year. [Disaggregate: Total]	Total	Not measured	Not measured
		Women	Not measured	Not measured
Output	Indicator 1.2.3 Number of women's rights advocates with strengthened capacities to draft and cost action plans on ending VAWG and accompanying M&E frameworks.	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 1.3.1 Number of draft laws and/or policies developed that guarantee the ability of women's rights groups, CSOs and women human rights defenders to advance the human rights agenda, within the last year.	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 1.3.2 Proportion of draft laws and policies that guarantee the ability of women's rights groups, CSOs and women human rights defenders to advance the human rights agenda which have received significant inputs from women's rights advocates.	None	Not measured	Not measured
Output	Indicator 1.3.3 Number of key government officials with increased awareness of human rights standards and obligations and strengthened capacities to develop laws and policies that guarantee the ability of women's rights groups, CSOs and women human rights defenders to advance the human rights agenda, within the last year. [Total Step 1]	Total demonstrating awareness	Not measured	Not measured
		Total developing laws and policies	Not measured	Not measured
		Women demonstrate awareness	Not measured	Not measured
		Women developing laws and policies	Not measured	Not measured
Output	Indicator 1.3.4 Number of women human rights defenders with strengthened capacities to contribute to the development of laws and policies that guarantee the ability of women's rights groups, CSOs and women human rights defenders to advance the human rights agenda. [Women demonstrate awareness]	Awareness	Not measured	Not measured
		Women	NA	Not achieved
OUTCOME 2: National and sub-national systems and institutions plan, fund and deliver evidence-based programmes that prevent and respond to violence against women and girls and harmful practices, including in other sectors				
Outcome	Indicator 2.1 Existence of a functioning regional, national and/or sub-national coordination and oversight mechanisms at the highest levels for addressing VAWG/HP that include representation from marginalized groups. [National]	National	Achieved	Achieved
Outcome	Indicator 2.2 Percentage of national budget being allocated to the prevention and elimination of all forms of VAWG/HP. {Yes or No}	Allocation	Achieved	Achieved
		Budget (%)	No data	No data
Outcome	Indicator 2.3 Extent to which VAWG/HP is integrated in 5 other sectors (health, social services, education, justice, security, culture) development plans that are evidence-based and in line with globally agreed standards. [Health]	Health	Not measured	Not measured
		Education	Not measured	Not measured
		Justice	Not measured	Not measured
		Security	Not measured	Not measured
		Social Services	Not measured	Not measured
		Culture	Not measured	Not measured
Output		National	Not measured	Not measured

Indicator level	Indicator #	Disaggregation	Progress 2021	Progress Target
	Indicator 2.1.1 Number of institutions that develop strategies, plans and/or programmes to prevent and respond to VAWG, including for those groups of women and girls facing intersecting and multiple forms of discrimination. [National]	Sub-national	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.1.2 Internal and external accountability mechanisms within relevant government institutions in place to monitor GEWE and VAW/HP.	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.1.3 Number of strategies, new plans and programmes of other relevant sectors (health, social services, education, justice, security, culture) that integrate efforts to combat VAWG developed in line with international HR standards, within the last year.	Health	Not measured	Not measured
		Social Services	Not measured	Not measured
		Education	Not measured	Not measured
		Justice	Not measured	Not measured
		Security	Not measured	Not measured
		Culture	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.1.4 Number of other sectors' programmes and/or development plans at the national or subnational levels developed with significant inputs from women's rights advocates. [Health]	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.1.5 Percentage of targeted national and sub-national training institutions for public servants that have integrated gender equality and VAWG in their curriculum, as per international standards.	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.1.6 Number of key government officials trained on human rights and gender-equitable norms, attitudes and behaviours towards women and girls, including for those groups facing intersecting and multiple forms of discrimination, within the last year. [Total]	Total	NA	Not achieved
		Women	NA	NA
Output	Indicator 2.1.7 Number of key government officials with strengthened capacities to develop and deliver programmes that prevent and respond to VAWG, within the last year. [Total]	Total	Not measured	Not measured
		Women	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.1.8 Number of key government officials with strengthened capacities to integrate efforts to combat VAWG into the development plans of other sectors, within the last year. [Health Total]	Total	Not measured	Not measured
		Women	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.1.9 Number of women's rights advocates with strengthened capacities to support the integration of ending VAWG into the development plans of other sectors.	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.2.1 Multi-stakeholder VAWG coordination mechanisms are established at the highest level and/or strengthened, and are composed of relevant stakeholders, with a clear mandate and governance structure and with annual work plans, within the last year.	None	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.2.2 Proportion of national and sub-national multi-stakeholder coordination mechanisms in place that include representatives of groups facing multiple and intersecting forms of discrimination.	None	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.2.3 Proportion of national and sub-national multi-stakeholder coordination mechanisms that are costed.	None	NA	Not achieved
Output	Indicator 2.2.4 Number of meetings of regional, national and/or sub-national multi-stakeholder coordination mechanisms, within the last year.[National]	National	Not measured	Not measured
		Sub-national	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.3.1 Proportion of dedicated and multi-sectoral programmes developed that include proposed allocations of funds to end VAWG, within the last year.	None	NA	Not achieved
Output	Indicator 2.3.2 Percentage Number of Parliamentarians with strengthened knowledge and capacities to hold relevant stakeholders accountable to fund and implement multi-sectoral programmes to address VAWG, within the last year. [Total]	Total	Not measured	Not measured
		Women	Not measured	Not measured
Output	Indicator 2.3.3 Number of key government officials with greater knowledge, capacities and tools on gender-responsive budgeting to end VAWG, within the last year. [Total]	Total	Not measured	Not measured
		Women	Not measured	Not measured

Indicator level	Indicator #	Disaggregation	Progress 2021	Progress Target
Output	Indicator 2.3.4 Number of women's rights advocates with greater knowledge and capacities on gender-responsive budgeting to end VAWG.	Total	Not measured	Not measured
OUTCOME 3: Gender equitable social norms, attitudes and behaviors change at community and individual levels to prevent violence against women and girls and harmful practices.				
Outcome	Indicator 3.1 Percentage of people who think it is justifiable for a man to (subject) beat his wife/intimate partner. [Total Men and Women]	None	Achieved	Achieved
Outcome	Indicator 3.2 a) Percentage of people who think it is justifiable to subject a woman or girl to FGM (in areas where FGM takes place) [FGM]	FGM	Not measured	Not measured
		Child Marriage	Not measured	Not measured
Outcome	Indicator 3.3 Existence of with at least 3 evidence-based, transformative/comprehensive prevention strategies/programmes that address the rights of those marginalized and are developed in a participatory manner.	None	Achieved	Achieved
Output	Indicator 3.1.1 Existence of a draft new and/or strengthened Comprehensive Sexuality Education in line with international standards	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 3.1.2 Number of young women and girls, young men and boys who participate in either/both in- and out-of school programmes that promote gender-equitable norms, attitudes and behaviours and exercise of rights, including reproductive rights, within the last year. [Girls and Boys in-school]	Total in-school	Not measured	Not measured
		Girls in-school	Not measured	Not measured
		Boys in-school	Not measured	Not measured
		Total out-of-school	Not measured	Not measured
		Girls out-of-school	Not measured	Not measured
Output	Indicator 3.1.3 Number of national and/or sub-national programmes developed for inclusion in educational curricula to promote gender-equitable norms, attitudes and behaviours, including targeting young women and girls, young men and boys facing multiple and intersecting forms of discrimination, within the last year. [National]	Total	NA	Not achieved
Output	Indicator 3.2.1 Number of women, men, girls and boys who regularly attend community programmes to promote gender-equitable norms, attitudes and behaviours, including in relation to women's and girls' sexuality and reproduction, within the last year. [Total]	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 3.2.2 Number of people reached by campaigns challenging harmful social norms and gender stereotyping, within the last year. [Total]	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 3.2.3 Number of men and boys who regularly attend gender transformative programmes addressing violent masculinities and men's violence towards women and girls in community centres, schools and other relevant spaces, within the last year. [Boys and Men]	Total	Not measured	Not measured
		Boys	Not measured	Not measured
		Men	Not measured	Not measured
Output	Indicator 3.2.4 Number of communities with advocacy platforms established and/or strengthened to promote gender-equitable norms, attitudes and behaviours, including in relation to women and girls' sexuality and reproduction	Total	Achieved	In progress
Output	Indicator 3.2.5 Number of campaigns challenging harmful social norms and gender stereotyping, including of women and girls facing intersecting and multiple forms of discrimination, developed and disseminated during the past year. [Total]	Total	Achieved	Achieved
Output	Indicator 3.2.6 Number of networks of men and boys developed and/or strengthened to advocate against VAWG and stand for promoting gender equitable values and behaviours during the past year.	Total	NA	Not achieved

Indicator level	Indicator #	Disaggregation	Progress 2021	Progress Target
Output	Indicator 3.3.1 Number of news outlets that develop standards on ethical and gender-sensitive reporting, within the last year.	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 3.3.2 Number of relevant non-state institutions that have developed and/or strengthened strategies/policies on ending VAWG and promoting gender-equitable norms, attitudes and behaviours and women and girls' rights, including those groups facing multiple and intersecting forms of discrimination, in line with international HR standards, within the last year.	Total	Not measured	Not measured
		LNOB	Not measured	Not measured
Output	Indicator 3.3.3 Number of news and other media stories/reports that sensitively report on VAWG and GEWE more broadly, in the last year.	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 3.3.4 Number of journalists with strengthened capacity to sensitively report on VAWG and GEWE more broadly. [Total]	Total	NA	Not achieved
		Women	NA	Not achieved
Output	Indicator 3.3.5 Number of key informal decision makers and decision makers in relevant institutions with strengthened awareness of and capacities to advocate for implementation of legislation and policies on ending VAWG and for gender-equitable norms, attitudes and behaviours and women and girls' rights, within the last year. [Total]	Total	NA	Not achieved
		Women	NA	Not achieved
OUTCOME 4: Women and girls who experience violence and harmful practices use available, accessible and quality essential services including for long term recovery from violence				
Outcome	Indicator 4.1 Number of women and girls, including those facing intersecting and multiple forms of discrimination, who report experiencing physical or sexual violence and seek help, by sector. [Total Women and Girls]	Total	NA	NA
		Girls	NA	NA
		Women	NA	NA
Outcome	Indicator 4.2 a) number of VAWG cases reported to the police; b) number of cases reported to the police that are brought to court; c) number of cases reported to the police that resulted in convictions of perpetrators.	Reported	NA	NA
		Court	NA	NA
		Conviction	NA	NA
Outcome	Indicator 4.3 A dedicated VAWG management information system (MIS) is in place at national level which can measure number of women/girl victims/survivors of violence that have received quality, essential multi-sectoral services.	MIS	Not measured	Not measured
Output	Indicator 4.1.1 A centralized risk assessment system and/or early warning systems is in place bringing together information from police, health and justice sectors.	None	NA	Not achieved
Output	Indicator 4.1.2 Number of women and girls with access to programmes developed to integrate VAWG response into SRH, education and migration services.	Girls	Not measured	Not measured
		Women	Not measured	Not measured

Indicator level	Indicator #	Disaggregation	Progress 2021	Progress Target
Output	Indicator 4.1.3 Existence of national guidelines or protocols that have been developed and/or strengthened in line with the guidance and tools for essential services. [Guidelines Developed]	Developed	Not measured	Not measured
		Strengthened	Not measured	Not measured
Output	Indicator 4.1.4 Number of government service providers who have increased knowledge and capacities to deliver quality and coordinated essential services to women and girl survivors of violence, within the last year. [Total]	Total	Not achieved	Not achieved
		Women	NA	NA
Output	Indicator 4.1.5 Number of women's rights organisations who have increased knowledge and capacities to deliver quality, coordinated essential services to women and girls' survivors of violence, within the last year.	Total	NA	Not achieved
		LNOB	NA	Not achieved
		Grassroots	NA	Not achieved
Output	Indicator 4.1.6 Number of government service providers who have increased knowledge and capacities to better integrate VAWG response into sexual and reproductive health, education and migration services, within the last year.	Total	Not measured	Not measured
		Women	Not measured	Not measured
Output	Indicator 4.1.7 Number of women's rights organisations who have increased knowledge and capacities to better integrate VAWG response into sexual and reproductive health, education and migration services, within the last year.	Total	Not measured	Not measured
		LNOB	Not measured	Not measured
		Grassroots	Not measured	Not measured
Output	Indicator 4.1.8 Number of local networks established among authorities and communities to prevent and respond to VAWG that include adequate representation of women and girls facing multiple and intersecting forms of discrimination, within the last year.	None	Not measured	Not measured
Output	Indicator 4.1.9 Existence of national guidelines or protocols for essential services that have been developed and/or strengthened that specifically address the needs of women and girls facing multiple and intersecting forms of discrimination.[Developed Essential Services]	Developed	NA	NA
		Strengthened	Achieved	Achieved
Output	Indicator 4.2.1 Number of women and girl survivors of violence that have increased KNOWLEDGE of a) to quality essential services, and b) accompaniment/support initiatives, including longer-term recovery within the last 12 months [Total Girls and Women with Knowledge (a) ES]	Total Girls and Women with Knowledge (a) ES	Not measured	Not measured
		Girls with Knowledge (a) ES	Not measured	Not measured
		Women with Knowledge (a) ES	Not measured	Not measured
		Total Girls and Women with Knowledge (b) Longer Term Recovery Services	Not measured	Not measured
		Girls with Knowledge (b) Longer Term Recovery Services	Not measured	Not measured

Indicator level	Indicator #	Disaggregation	Progress 2021	Progress Target
		Women with Knowledge (b) Longer Term Recovery Services	Not measured	Not measured
Output	Indicator 4.2.2 Number of women and girl survivors/victims and their families, including groups facing multiple and intersecting forms or discrimination, that have increased ACCESS to a) to quality essential services and b) accompaniment/support initiatives, including longer-term recovery services, within the last 12 months [Total Girls and Women with Knowledge (a)]	Total Girls and Women with Knowledge (a) ES	NA	NA
		Girls with Knowledge (a) ES	NA	NA
		Women with Knowledge (a) ES	NA	NA
		Total Girls and Women with Knowledge (b) Longer Term Recovery Services	NA	NA
		Girls with Knowledge (b) Longer Term Recovery Services	NA	NA
		Women with Knowledge (b) Longer Term Recovery Services	NA	NA
Output	Indicator 4.2.3 Existence of strategies for increasing the knowledge and access to services for women and girls, including groups facing multiple and intersecting forms of discrimination.	Total	Not measured	Not measured
		LNOB	Not measured	Not measured
OUTCOME 5: Quality, disaggregated and globally comparable data on different forms of violence against women and harmful practices, collected, analysed and used in line with international standards to inform laws, policies and programmes.				
Outcome	Indicator 5.1 Existence of globally comparable data on the prevalence (and incidence, where appropriate) of VAWG/HP, collected over time. [Prevalence]	Prevalence	Achieved	Achieved
		Incidence	Achieved	Achieved
Outcome	Indicator 5.2 Existence of publicly available data, reported on a regular basis, on various forms of VAWG/HP (at least on intimate partner violence, non-partner sexual violence, family violence, harmful practices when relevant, and trafficking and femicide) at country level. [IPV]	IPV	Achieved	Achieved
		Family Violence	Achieved	Achieved
		Femicide	Achieved	Achieved
Outcome	Indicator 5.3 National statistics related to VAWG/HP incidence and prevalence are disaggregated by income, sex, age, ethnicity, disability, and geographic location and other characteristics relevant in national contexts	None	Not measured	Not measured
Output	Indicator 5.1.1 National Statistical Offices has developed/adapted and contextualized methods and standards at national level to produce prevalence and/or incidence data on VAWG	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 5.1.2 A system to collect administrative data on VAWG/HP, is in place and in line with international standards, across different sectors	None	NA	NA
Output	Indicator 5.1.3 Number of National Statistical Officers who have enhanced capacities to produce data on the prevalence of VAWG/HP, and incidence where appropriate, within the last year. [Total]	Total	Not measured	Not measured
		Women	Not measured	Not measured
Output	Indicator 5.1.4 Number of government personnel from different sectors, including service providers, who have enhanced capacities to collect prevalence and/or incidence data, including qualitative data, on VAWG in line with international and regional standards, within the last year [Total]	Total	Not measured	Not measured
		Women	Not measured	Not measured
Output	Indicator 5.1.5 Number of women's rights advocates with strengthened capacities to collect prevalence and/or incidence data, and qualitative data, on VAWG	Total	Not measured	Not measured

Indicator level	Indicator #	Disaggregation	Progress 2021	Progress Target
Output	Indicator 5.2.1 Number of knowledge products developed and disseminated to the relevant stakeholders to inform evidence-based decision making, within the past 12 months	Total	NA	Not achieved
Output	Indicator 5.2.2 Number of pieces of peer-reviewed qualitative research published pertaining to the response and prevention of VAWG, within the last 12 months	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 5.2.3 Number of government personnel, including service providers, from different sectors with strengthened capacities on analysis and dissemination of prevalence and/or incidence data on VAWG, within the last year	Total	Not measured	Not measured
Output	Indicator 5.2.4 Number of women's rights advocates with strengthened capacities on analysis and dissemination of prevalence and/or incidence data on VAWG, within the last year	Total	Not measured	Not measured
OUTCOME 6 - Women's rights groups and civil society organizations, including those representing youth and groups facing intersecting forms of discrimination, more effectively influence and advance progress on GEWE and EVAWG				
Outcome	Indicator 6.1 Number of women's rights organisations, autonomous social movements and relevant CSOs, including those representing youth and groups facing multiple and intersecting forms of discrimination/marginalization, increase their coordinated efforts to jointly advocate on ending VAWG	Total	Achieved	Achieved
Outcome	Indicator 6.2 Extent to which there is an increased use of social accountability mechanisms by civil society in order to monitor and engage efforts to end VAWG	Total	NA	Not achieved
Outcome	Indicator 6.3 Number of women's rights organisations, autonomous social movements and CSOs, including those representing youth and groups facing multiple and intersecting forms of discrimination/marginalization, report having greater influence and agency to work on ending VAWG. [Total]	None	Achieved	Achieved
Output	Indicator 6.1.1 Number of jointly agreed recommendations on ending VAWG produced as a result of multi-stakeholder dialogues that include representatives of groups facing multiple and intersecting forms of discrimination, within the last year	None	Not measured	Not measured
Output	Indicator 6.1.2 Number of official dialogues about ending VAWG with relevant government authorities that include the full participation of women's rights groups and relevant CSOs, including representatives of groups facing multiple and intersecting forms of discrimination, within the last year.	None	Not measured	Not measured
Output	Indicator 6.1.3 Number of CSOs representing youth and other groups facing multiple and intersecting forms of discrimination that are integrated with coalitions and networks of women's rights groups and civil society working on ending VAWG, within the last year.	Total	Not measured	Not measured
		LNOB	Not measured	Not measured
Output	Indicator 6.1.4 Number of women's rights groups, networks and relevant CSOs with strengthened capacities to network, partner and jointly advocate for progress on ending VAWG at local, national, regional and global levels, within the last year	None	Achieved	In progress
Output	Indicator 6.2.1 Number of supported women's right groups and relevant CSOs using the appropriate accountability mechanisms for advocacy around ending VAWG, within the last year	None	NA	Not achieved
Output	Indicator 6.3.1 Number of women's rights groups and relevant CSOs representing groups facing multiple and intersecting forms of discrimination/marginalization that have strengthened capacities and support to design, implement, monitor and evaluate their own programmes on ending VAWG, within the last year.	None	Achieved	Achieved

Indicator level	Indicator #	Disaggregation	Progress 2021	Progress Target
Output	Indicator 6.3.2 Number of women's rights groups and relevant CSOs using knowledge products developed by the participating UN agencies in the design of their own programmes on ending VAWG, within the last year	None	NA	Not achieved

ANEXO 4 LISTA DE ACRÓNIMOS

BOS	Estrategia de negocios (Business Operation Strategy, en inglés)
CN	Equipo de Coordinación Nacional
CNIG	Consejo Nacional de Igualdad
CPD	Documento de Programa (Country Programme Document, en inglés)
DUE	Delegación de la Unión Europea
GADs	Gobiernos Autónomos Descentralizados
GNRSC	Grupo Nacional de Referencia de la Sociedad Civil
IS	Iniciativa Spotlight
LOIPEVCM	Ley Orgánica Integral para Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres
MTA/ATM	Mid Term Assessment
OCR	Oficina de la Coordinación Residente
OSC	Organizaciones de la Sociedad civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
ROM	Metodología del seguimiento orientado a los resultados
RUNO	Recipient United Nations Organization
RUV	Registro Único de Violencia
SDH	Secretaría de Derechos Humanos
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TDR	Términos de Referencia
UNFPA	United Nations Population Fund
VBG	Violencia Basada en Género
VCMN	Violencia Contra las Mujeres y Niñas

ANEXO 5 COMMENTS FROM COUNTRY TEAM

1. The problem that arose with the GNRSC is clearly represented, but there is not enough evidence that these problems have been solved, and the evidence is that: 1) a new call was made and a renewed GNRSC is working, and 2) the members can attest to the new work modality and level of involvement. While the country team understands that the MTA covered what happened in 2021, the perception left by all mentions of the GNRSC is negative and does not seem to be a fair assessment.
2. The indicators section (question 5) maintains a logic of narrative and description, but not of analysis of the situation around the indicators. In addition, the conclusions given imply that the country should be monitoring all Spotlight indicators, which is incorrect since only each country should monitor the indicators of its Results Matrix.