

REPORTE DE INCEPCIÓN

Evaluación Externa Final

Proyecto Prodefensoras II Fase



Servicios Independientes de Evaluación, Auditoría e Investigación (IEAIS)
Servicio de Evaluación Independiente (IES)

Colombia, Noviembre 2025

Draft Report

Fecha del informe	Noviembre 2025
Número de versión del informe	1
Líder del equipo	Lina Gonzalez Pineros, Regional Evaluation Consultant
Miembros del equipo	Cristian Maneiro, Regional Evaluation Consultant Hugo Moran, Regional Research Analyst
Revisión cualitativa	Violeta Leiva, Regional Evaluation Specialist y área PME ONU Mujeres Colombia
Datos de contacto para este informe	Violeta.Leiva@unwomen.org , lina.gonzalez@unwomen.org

CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	1
1.1.	Antecedentes del Proyecto	1
1.2.	Contexto Nacional y Regional: Mujeres, Paz y Seguridad (MPS) en Colombia	2
1.3.	Contexto Institucional: el rol de ONU Mujeres	4
2.	OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	5
2.1.	Propósito de la Evaluación y Uso	5
2.2.	Usos y usuarios de la evaluación	6
2.3.	Alcance de la evaluación	7
3.	DETALLES ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	8
3.1.	Teoría del Cambio	8
3.2.	Marco de Resultados del Proyecto	9
3.3.	Recursos financieros	11
3.4.	Análisis de actores clave	12
4.	METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	15
4.1.	Enfoque de Evaluación	15
4.2.	Preguntas de Evaluación	15
4.3.	Métodos de recolección de datos	19
4.4.	Técnicas de análisis de datos	20
4.5.	Marco de muestreo	21
4.6.	Plan para garantizar un enfoque ético	22
4.7.	Plan de gestión de datos	23
4.8.	Matriz de evaluación	23
5.	ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD	24
5.1.	Introducción y marco general	24
5.2.	Disponibilidad de información y datos	25
5.3.	Conductividad del contexto	Error! Bookmark not defined.
5.4.	Capacidad de rendición de cuentas	26
6.	PLAN DE EVALUACIÓN	27
6.1.	Cronograma de la evaluación	27
6.2.	Evaluation Quality Assurance	27
6.3.	Análisis de Riesgo y Mitigación	28
7.	DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO	30
8.	ANNEXOS	31

ACRÓNIMOS

AFP	Acuerdo Final de Paz
ARN	Agencia para la Reincorporación y la Normalización de Colombia
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CoPs	Comunidades de Práctica
EA	Análisis de Evaluabilidad
FAU	Fondo de Acción Urgente
FENALCO	Federación Nacional de Comerciantes de Colombia
GATE	Sistema Global de Rendición de Cuentas y Seguimiento del Uso de las Evaluaciones
GBR	Guía de Gestión Basada en Resultados
GER	Grupo de Referencia de Evaluación
GERAAS	Sistema Global de Valoración y Análisis de Informes de Evaluación
IA	Inteligencia Artificial
IM-Defensoras	Iniciativa Mesoamericana de Defensoras
INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos de Colombia
IES	Servicio Independiente de Evaluación (por sus siglas en inglés)
LNOB	Principio de “No dejar a Nadie atrás” (por sus siglas en inglés)
MPS	Mujeres, Paz y Seguridad
MML	Matriz de Marco Lógico
OACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAN	Plan de Acción Nacional
PDT	Planes de Desarrollo Territorial
PEAS	Política de Tolerancia Cero frente a la Explotación y Abuso Sexual
PIGMLD	Programa Integral de Garantías para Mujeres Líderesas y Defensoras
SG	Secretario General
SMART	Objetivos específicos, medibles, realizables, relevantes y limitados en el tiempo
ToC	Teoría del Cambio
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNP	Unidad Nacional de Protección
UNSDCF	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes del Proyecto

Fase I (2019–2023)

La primera fase del Proyecto ProDefensoras se implementó entre noviembre de 2019 y marzo de 2023, con una cooperación técnica y financiera de 5.5 millones de dólares por parte del Gobierno de Noruega. Esta fase constituyó una intervención pionera en Colombia para la prevención y protección integral de lideresas y defensoras de derechos humanos, en un contexto marcado por altos niveles de violencia, estigmatización y exclusión política hacia las mujeres defensoras.

El modelo de intervención se desplegó en cuatro departamentos priorizados de Colombia — Antioquia, Chocó, Cauca y Nariño— y se estructuró en tres componentes estratégicos:

- Fondo Concursable para organizaciones de la sociedad civil, orientado a fortalecer capacidades de autoprotección y protección colectiva.
- Impulso a la respuesta institucional del Estado, con liderazgo de la Defensoría del Pueblo, que se integró como socio estratégico del proyecto.
- Intercambio regional e internacional, promovido desde el sistema de Naciones Unidas, para fortalecer redes de protección feminista y cuidado colectivo.

La Fase I adoptó un enfoque holístico de la protección, integrando perspectivas feministas, étnicas, territoriales y de género. Este abordaje incluyó el reconocimiento del autocuidado como práctica política, el fortalecimiento de mecanismos de protección colectiva, la participación efectiva en espacios de incidencia,

y la desestigmatización de la labor de las defensoras.

Entre los principales logros encontrados en la primera fase se destacan:

- Fortalecimiento de capacidades de 6.347 mujeres lideresas y defensoras, y 707 hombres, en 71 municipios¹.
- Articulación de organizaciones sociales, con 11 OSC territoriales y dos mesas de mujeres étnicas, beneficiando a más de 5.000 mujeres².
- Producción de cuatro Informes Defensoriales por parte de la Defensoría del Pueblo, pioneros en el país, con recomendaciones específicas a autoridades locales y nacionales³.
- Activación de Comunidades de Práctica (CoPs): “El cuidado en el centro” y “Comunicar para proteger”, como herramientas de protección e incidencia⁴.
- Alianzas internacionales con la Iniciativa Mesoamericana de Defensoras (IM-Defensoras) y el Fondo de Acción Urgente (FAU), que facilitaron intercambios con organizaciones de Colombia, Brasil y Mesoamérica⁵.
- Incidencia política internacional, incluyendo la participación de lideresas en el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas.
- Antecedente del Fondo B: El proyecto “Soberanas”, ejecutado por ONU Mujeres, vinculó a 212 mujeres firmantes de paz con procesos de autonomía económica, sentando las bases para el componente económico de la Fase II⁶.

Fase II (2023–2026)

La segunda fase del Proyecto ProDefensoras inició en marzo de 2023, con el propósito de

¹ Acta Comité ProDefensoras, Programa ProDefensoras Fase II, “Prevención y protección de lideresas y defensoras en Colombia 2023–”, Noviembre 2023.

² ONU Mujeres (2023). ProDefensoras: por los derechos, la vida y el territorio, pag. 3.

³ ONU Mujeres (2023). ProDefensoras: por los derechos, la vida y el territorio, pag. 6.

⁴ ProDefensoras. (s.f.). Estrategia de Gestión de Conocimiento del Modelo ProDefensoras Segunda Fase.

⁵ Application for Grants Norwegian Embassy in Bogotá (2022), p10

⁶ Application for Grants Norwegian Embassy in Bogotá (2022), p11

consolidar una estrategia territorial e integral de mitigación de riesgos y protección para defensoras de derechos humanos, incluyendo mujeres firmantes de paz. Esta fase se enmarca en un contexto político que, si bien muestra voluntad estatal para fortalecer políticas de prevención y protección, continúa enfrentando graves desafíos en materia de derechos humanos.

La Fase II mantiene el enfoque holístico y feminista de la protección, y se articula en tres resultados principales:

- Resultado 1: Las lideresas, defensoras de derechos humanos y mujeres firmantes de paz implementan estrategias de prevención y protección en articulación con entidades territoriales y nacionales.
- Resultado 2: Las entidades públicas fortalecen su compromiso con la prevención y protección, incluyendo la implementación del Plan de Acción Nacional (PAN) 1325.
- Resultado 3: Las lideresas y defensoras fortalecen sus capacidades y figuras asociativas mediante el intercambio de experiencias entre territorios y pares.

El componente de Fondos Concursables, eje del Resultado 1, se divide en:

- Fondo A: Apoya iniciativas de lideresas y defensoras en Antioquia, Cauca, Chocó y Nariño, enfocadas en seguridad holística, activismo sostenible, autocuidado, incidencia política y protección colectiva.
- Fondo B: Promueve la autonomía económica de mujeres firmantes de paz en departamentos como Cauca, Antioquia, La Guajira, Bolívar, Cesar, Tolima, Huila y Caquetá, mediante el fortalecimiento de iniciativas productivas.

El proceso de selección de propuestas en 2023 fue competitivo y multiactor, involucrando a ONU Mujeres, la Embajada de Noruega, entidades gubernamentales y organizaciones de sociedad civil. Se formalizaron acuerdos con 9 proyectos

del Fondo A y 5 del Fondo B, con el proceso de ajuste técnico y levantamiento de línea base siendo extendido hasta abril de 2024.

1.2. Contexto Nacional y Regional: Mujeres, Paz y Seguridad (MPS) en Colombia

La implementación de la segunda fase del Proyecto ProDefensoras (2023–2026) se enmarca en un contexto nacional complejo, caracterizado por la persistencia del conflicto armado, el incumplimiento parcial del Acuerdo Final de Paz (AFP), y una situación crítica en materia de derechos humanos, particularmente para las mujeres lideresas y defensoras. A pesar de la voluntad política expresada por el actual Gobierno Nacional para avanzar en la agenda de prevención, protección y consolidación de la paz, persisten desafíos estructurales que limitan la garantía efectiva de derechos.

Seguridad y Conflictividad

Colombia continúa enfrentando altos niveles de violencia sociopolítica, con afectaciones diferenciadas hacia las mujeres defensoras. En 2024, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH) verificó 89 homicidios de personas defensoras, de los cuales 11 correspondieron a mujeres y una mujer trans⁷. Las agresiones incluyen amenazas, desplazamientos forzados, atentados, violencia digital y campañas de desinformación, con impactos desproporcionados en los procesos organizativos de las lideresas, especialmente indígenas, afrocolombianas y campesinas.

El recrudecimiento del conflicto armado y la disputa territorial entre grupos armados ilegales por economías ilícitas (narcotráfico, minería ilegal, acaparamiento de tierras) ha intensificado los riesgos en los departamentos priorizados por el proyecto: Cauca, Antioquia, Chocó y Nariño. Cauca ha sido identificado como el territorio más peligroso para las defensoras, seguido por Antioquia.

⁷ OACNUDH (2024). Situación de los derechos humanos en Colombia: Informe del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (A/HRC/55/23). Naciones Unidas.

<https://www.hchr.org.co/wp/wp-content/uploads/2024/02/Informe-HRC-Colombia-ESP.pdf>

Implementación del Acuerdo de Paz y Agenda MPS

La implementación del AFP presenta rezagos significativos en sus componentes de género y enfoque étnico. A junio de 2022, solo el 12% de las medidas con enfoque de género y el 13% de las medidas étnicas habían sido completadas, frente al 30% de las medidas generales⁸. La violencia contra mujeres firmantes de paz persiste: desde la firma del acuerdo, 327 excombatientes han sido asesinados, incluyendo 11 mujeres⁹. En 2022, la Corte Constitucional declaró un estado de cosas inconstitucional respecto a la garantía de derechos para esta población¹⁰.

En este marco, ProDefensoras II incorpora explícitamente el apoyo a mujeres firmantes de paz a través del Fondo B, reconociendo su rol como defensoras y constructoras de paz, y promoviendo su autonomía económica mediante el fortalecimiento de iniciativas productivas.

Marco Normativo

El proyecto se circunscribe a un marco normativo consolidado compuesto por los siguientes elementos:

- **Plan de Acción Nacional (PAN) 1325:** Durante el primer año de implementación de ProDefensoras II, se desarrolló un proceso participativo para la formulación del primer PAN 1325 en Colombia, con apoyo técnico de ONU Mujeres. Este instrumento busca articular la respuesta estatal en MPS y garantizar los derechos de las mujeres en contextos de conflicto.
- **Programa Integral de Garantías para Mujeres Líderesas y Defensoras (PIGMLD):** El Plan de Acción 2023–2026 fue desarrollado y concertado incorporando recomendaciones de los informes defensoriales y de la sociedad civil. Por primera vez, incluye acciones

específicas para mujeres firmantes de paz y defensoras ambientales. Actualmente se encuentra en fase de implementación a nivel nacional y territorial.

- **Política de Desmantelamiento a Organizaciones Criminales que atentan contra la Paz:** Se han formulado recomendaciones para incorporar el enfoque de género y un modelo de seguridad feminista, integral y holístico en el Plan de Acción de esta política pública, el cual se encuentra en proceso de implementación en territorios priorizados como el Norte del Cauca y Magdalena Medio¹¹.
- **Sentencia SU-546/23 de la Corte Constitucional:** En diciembre de 2023, se declaró un estado de cosas inconstitucional y se ordenó aplicar la perspectiva de género en las competencias institucionales, en concordancia con el PIGMLD¹¹.
- **Incidencia en Planes de Desarrollo Territorial (PDT):** ProDefensoras II ha acompañado procesos de incidencia en 25 municipios y 4 gobernaciones, promoviendo la inclusión de acciones afirmativas para la prevención y protección de defensoras¹².

Desafíos Institucionales y Cooperación Internacional

A pesar de los avances normativos, persisten desafíos institucionales que limitan la implementación efectiva de políticas de protección:

- Fragilidad institucional en materia de género y derechos humanos.
- Retiro de fondos por parte del Departamento de Estado de los Estados Unidos de América y USAID, con efectos diversos sobre todo el Sistema de Naciones Unidas, y el cierre de oficinas territoriales de ONU Derechos Humanos y agencias humanitarias, con

⁸ Oidhaco (2023). Paz es: Informe sobre la implementación del Acuerdo de Paz en Colombia. Bruselas: Oficina Internacional de Derechos Humanos – Acción Colombia. <https://www.oidhaco.org/wp-content/uploads/2023/09/Paz-Es.pdf>

⁹ Indepaz. (2022). Informe sobre asesinatos de firmantes del Acuerdo de Paz. Instituto de Estudios para el Desarrollo y la Paz. Recuperado de <https://indepaz.org.co>

¹⁰ Corte Constitucional de Colombia. (2022). Sentencia SU-020/22. Bogotá: Corte Constitucional. <https://www.corteconstitucional.gov.co>

¹¹ Corte Constitucional de Colombia. (2023). Sentencia SU-546/23. Bogotá: Corte Constitucional. <https://www.corteconstitucional.gov.co>

¹² ProDefensoras. (2024). Primer Informe Anual Fase II.

efectos potenciales sobre la capacidad de respuesta estatal¹³.

- Reconfiguración institucional: La creación del Ministerio de Igualdad y Equidad representa un avance histórico, pero su conformación ha sido lenta, y la disolución de la Consejería Presidencial para la Mujer ha generado vacíos operativos¹⁴.

1.3. Contexto Institucional: el rol de ONU Mujeres

ONU Mujeres es la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Su mandato se fundamenta en la visión de igualdad consagrada en la Carta de las Naciones Unidas y tiene como objetivos centrales: eliminar la discriminación contra las mujeres y las niñas, promover el empoderamiento de las mujeres y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres como socios y beneficiarios del desarrollo, en el marco de los derechos humanos, la acción humanitaria, la paz y la seguridad.

Al colocar los derechos de las mujeres en el centro de su labor, ONU Mujeres lidera y coordina los esfuerzos del Sistema de Naciones Unidas para asegurar que los compromisos globales en materia de igualdad y transversalización de género se traduzcan en acciones concretas. Asimismo, ejerce un liderazgo sustantivo para apoyar las prioridades de los Estados Miembros, trabajando en estrecha colaboración con gobiernos, sociedad civil, sector privado y otros actores estratégicos.

En Colombia, ONU Mujeres contribuye al cumplimiento de compromisos internacionales como la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y las resoluciones del Consejo de Seguridad sobre Mujeres, Paz y Seguridad (MPS). Su trabajo se orienta a garantizar la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en

todos los ámbitos, fortaleciendo el liderazgo político y económico de las mujeres y su derecho a una vida libre de violencias. De esta manera, apoya los esfuerzos nacionales y del Sistema de Naciones Unidas para que las mujeres sean actoras clave en el desarrollo sostenible, la acción humanitaria y la consolidación de la paz.

Los proyectos de ONU Mujeres en Colombia se enmarcan en:

- Plan Estratégico 2022–2025, que define las prioridades globales y regionales.
- Marco de Cooperación de Naciones Unidas con el Gobierno Nacional (UNSDCF) 2024–2027, especialmente el **Eje 1** y el **Outcome 1.1**, que busca cerrar brechas y garantizar derechos de poblaciones afectadas por el conflicto, promoviendo inclusión socioeconómica y paz territorial¹⁵.
- Nota Estratégica) 2025–2028, que orienta la acción programática para fortalecer las capacidades institucionales y la transversalización del enfoque de género en políticas públicas.

En el plano regional e internacional, ProDefensoras II retoma las prioridades del Secretario General (SG) de la ONU en MPS, incluyendo el llamado a fortalecer la protección de defensoras. El proyecto ha promovido intercambios con la Iniciativa Mesoamericana de Defensoras (IM-Defensoras) y el Fondo de Acción Urgente (FAU), y ha facilitado la participación de lideresas en espacios de incidencia como el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas. Asimismo, aborda la protección de defensoras ambientales, en un contexto donde Colombia lidera las cifras de asesinatos de personas defensoras del medioambiente en América Latina.

Para más información sobre las fuentes ver Anexo 9.3 Lista de documentos consultados.

¹³ ONU Mujeres. (2025, 1 de agosto). Espacio Consultivo Segundo Informe Anual 03/2024–03/2025 Programa ProDefensoras Segunda Fase [Acta de reunión interna]. ONU Mujeres.

¹⁴ En particular, resultó en que la participación de [sus] representantes de estas entidades en mecanismos como el

CERREM o la Mesa de Impulso al PIG fuera limitada o inexistente. ProDefensoras. (2024). Primer Informe Anual Fase II.

¹⁵ ONU Mujeres contribuye a los outputs 1.1.1 (protección reforzada de derechos de mujeres defensoras y constructoras de paz) y 1.1.2 (fortalecimiento institucional y de sociedad civil para implementar el Acuerdo Final y el Sistema Integral de Paz con enfoque de género).

2. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

2.1. Propósito de la Evaluación y Uso

La evaluación externa final del proyecto ProDefensoras – Fase II tiene un propósito dual: **rendición de cuentas y aprendizaje estratégico**.

En primer lugar, busca valorar el grado de cumplimiento de los resultados esperados del proyecto, analizando su pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. En segundo lugar, pretende generar insumos estratégicos que orienten la mejora de futuras intervenciones en materia de prevención, protección y garantías para lideresas y defensoras de derechos humanos en Colombia.

La evaluación se concibe como un ejercicio independiente, sumativo y formativo, que permitirá:

- **Valorar**, basándose en evidencias, **criterios asociados a la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad**.
- **Identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas generadas** a lo largo de la implementación del proyecto, particularmente en términos de apropiación del Estado de la estrategia ProDefensoras: implementación efectiva del (i) Programa Integral de Garantías para Mujeres Lideresas y Defensoras de Derechos Humanos (PIGMLD); (ii) las recomendaciones de los cuatro Informes Defensoriales sobre los riesgos colectivos de lideresas y defensoras de Derechos Humanos y (iii) el Plan de Acción (2024-2026) del PIGMLD.
- **Realizar recomendaciones que permitan fortalecer acciones o experiencias para la implementación de futuras acciones**, y contribuyan a asegurar el compromiso de la institucionalidad pública -más allá de los instrumentos/respuesta de forma- con la prevención y protección de lideresas y defensoras de derechos humanos, al igual que en su coordinación frente a la implementación de políticas y programas en materia de protección y garantías.

La evaluación se centrará en los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar en qué medida, el **modelo de intervención y la metodología del proyecto**, en su segunda fase (identificando factores limitantes y buenas prácticas) contribuyeron a una mayor y mejor protección de las defensoras de derechos humanos y sus mecanismos de prevención.
- Evaluar la **cadena de resultados del proyecto**, la pertinencia y la eficacia en el logro de estos.
- Evaluar el **nivel de transformación y capacidad de respuesta de las instituciones públicas** meta, nacionales y primeras respondientes locales, con funciones y responsabilidades directas en la prevención y protección de las mujeres y organizaciones participantes. Por respuesta institucional se entiende acción pública transformadora: inversión pública que transforma la cotidianidad de las defensoras, brinda garantías para la protección de su vida e integridad en el ejercicio libre y seguro de sus liderazgos sociales y políticos, y en su derecho a defender los derechos humanos, más allá de planes, territorializaciones, normativas, mesas, reuniones, entre otras respuestas habituales de forma.
- Evaluar la **sostenibilidad de la intervención para la prevención y protección de mujeres defensoras de derechos humanos**, en términos de consolidación de una estrategia territorial e integral de mitigación de riesgos para las mujeres defensoras de derechos humanos (incluyendo firmantes de paz) y de protección para ellas y su tejido asociativo desde una perspectiva preventiva y sostenible; en donde se dé cuenta de la respuesta o transformación del accionar de la institucionalidad pública (local y nacional) -basado en cómo la solución/inversión pública transforma la cotidianidad de la

lideresa usuaria de la misma- en materia de prevención y protección.

- Evaluar la **integración de los enfoques de derechos humanos, diferencial y de igualdad** de género en la ejecución del proyecto.
- Formular **recomendaciones para mejorar el modelo de intervención** y la estrategia de implementación, de tal forma que el Estado colombiano se apropie del mismo.

2.2. Usos y usuarios de la evaluación

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación serán utilizados para:

- **Generación de insumos** para las instituciones nacionales y locales con responsabilidades en la agenda, las organizaciones defensoras de derechos humanos, la Embajada de Noruega, la Defensoría del Pueblo y ONU Mujeres **sobre los resultados de impacto y efecto, principales hitos del proyecto, en materia de prevención y protección para las lideresas y defensoras de derechos humanos**; además de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación, con especial énfasis en hacer efectivas y tangibles las garantías integrales (en prevención, protección y garantías de no repetición) las mujeres lideresas y defensoras de derechos humanos.
- **Aportar a las estrategias públicas de cualificación/ capacidad de respuesta y coordinación interinstitucional** para la intervención sistémica en prevención de los riesgos a la vida, la libertad, la seguridad y la integridad, y protección de lideresas y defensoras de derechos humanos y constructoras de paz en Colombia.
- **Proveer insumos sobre la efectividad del proyecto en el desarrollo de acciones que avancen en la Nota Estratégica**, en términos de la contribución de ONU Mujeres a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y al Marco de Cooperación de la ONU con el Gobierno Colombiano.

Los **usuarios primarios de esta evaluación** son:

- ONU Mujeres Colombia, la Oficina Regional para las Américas y el Caribe, y la Sede.
- Embajada de Noruega (donante principal).
- Defensoría del Pueblo, Procuraduría General de la Nación, Ministerio del Interior y autoridades locales.
- Sistema Nacional de Cooperación Internacional de Colombia.
- Misión de Verificación de Naciones Unidas en Colombia y ONU Derechos Humanos.

Más allá de estos usuarios primarios, los hallazgos y recomendaciones de la evaluación serán relevantes para una amplia gama de actores estratégicos:

- **Gobiernos socios:** Instituciones públicas nacionales y territoriales con responsabilidades en prevención y protección, incluyendo gobernaciones, alcaldías, Procuraduría General, y entidades sectoriales vinculadas al PIGMLD y al PAN 1325.
- **Socios regionales:** Redes y plataformas feministas, organizaciones internacionales y mecanismos de cooperación que trabajan en la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad y en la protección de defensoras.
- **Sociedad civil y titulares de derechos:** Organizaciones de mujeres, redes de lideresas y defensoras, colectivos étnicos, organizaciones de firmantes de paz, y comunidades de práctica que han participado en la implementación del proyecto, y quienes son la razón fundamental del proyecto.
- **Sector privado y financiero:** Actores que puedan contribuir a la sostenibilidad de las iniciativas de autonomía económica de mujeres firmantes de paz, incluyendo empresas y cooperativas aliadas.
- **Agencias del Sistema de Naciones Unidas:** ONU Derechos Humanos, PNUD, Misión de Verificación, y otros organismos que apoyan la agenda de paz y género en Colombia.

	Generación de conocimiento y aprendizaje	Toma de decisiones estratégicas	Rendición de cuentas	Desarrollo de capacidades
ONU Mujeres (Oficina Colombia, Oficina Regional y Sede)	X	X	X	X
Donante (Embajada de Noruega)	X	X	X	
Gobierno nacional y autoridades locales (Defensoría del Pueblo, Ministerio del Interior, Procuraduría General de la Nación, gobernaciones y alcaldías)	X	X	X	X
Socios implementadores y OSC	X		X	
Agencias del Sistema ONU y socios regionales (Misión de Verificación, ONU DDHH,	X			
Otros actores estratégicos (academia, redes feministas, plataformas de defensoras)	X		X	

Tabla 1 Usuarios de la evaluación Fuente: Elaborado por el Equipo de Evaluación

2.3. Alcance de la evaluación

La evaluación abarcará los tres componentes estratégicos del proyecto ProDefensoras – Fase II:

- **Fortalecimiento del tejido asociativo y protección colectiva:** Incluye el análisis del Fondo Concursable A y las estrategias de prevención, protección, seguridad holística, autocuidado y activismo sostenible, y el Fondo B para autonomía económica de mujeres firmantes en nueve departamentos.
- **Compromiso institucional y políticas públicas:** Examinará la articulación con entidades nacionales y territoriales, la implementación del Programa Integral de Garantías (PIGMLD), el Plan de Acción Nacional 1325 y las recomendaciones de los Informes Defensoriales, en relación con la estrategia del Ministerio Público de la fase II, para mejorar la coordinación y repuesta de las entidades responsables.
- **Gestión del conocimiento e intercambio de experiencias:** Evaluará las comunidades de práctica, la estrategia comunicativa y las acciones para la des-estigmatización de la labor de las defensoras.

De manera **transversal**, se analizará la integración de enfoques de derechos humanos,

igualdad de género, interseccionalidad y diversidad, así como la sostenibilidad y escalabilidad del modelo.

En **términos geográficos**, la evaluación se centrará en:

- **Departamentos priorizados por el Fondo A:** Antioquia, Cauca, Chocó y Nariño.
- **Departamentos vinculados al Fondo B:** Cauca, Antioquia, La Guajira, Bolívar, Cesar, Tolima, Huila, Córdoba y Caquetá.
- **Nivel nacional:** Acciones de incidencia y articulación institucional, incluyendo el PIGMLD y el PAN 1325.

El análisis cubrirá el período de implementación de la segunda fase del proyecto, desde marzo de 2023 hasta febrero de 2026, con especial énfasis en los avances logrados entre 2023 y 2025, considerando:

- La formulación y puesta en marcha del PAN 1325.
- Las estrategias de prevención y protección colectiva de DDH y las iniciativas productivas de mujeres firmantes de paz.
- La ejecución de los fondos concursables y sus proyectos.
- Las acciones de fortalecimiento institucional y gestión del conocimiento.

3. DETALLES ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

3.1. Teoría del Cambio

El proyecto ProDefensoras II articula una **Teoría del Cambio (ToC)** que aborda las limitaciones estructurales que afectan la protección y el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres lideresas y defensoras en Colombia. Esta ToC explica cómo las estrategias, actividades y alianzas propuestas por el proyecto conducirán a la generación de productos clave y, posteriormente, al logro de los resultados esperados. Esta teoría del cambio se respalda en tres supuestos clave:

- Las organizaciones de mujeres y defensoras tienen la disposición y capacidad para implementar estrategias de autoprotección y protección colectiva.
- Las instituciones públicas nacionales y territoriales mantienen voluntad política y asignan recursos para la implementación del **PIGMLD** y el **PAN 1325**.
- Las mujeres firmantes de paz cuentan con condiciones para desarrollar iniciativas productivas sostenibles y acceder a mercados.
- El contexto sociopolítico permanece lo suficientemente estable para permitir la articulación entre sociedad civil y Estado.

Esencialmente, esta ToC plantea que...

SI ONU Mujeres, mediante alianzas estratégicas con OSC, entidades públicas y socios internacionales, implementa su estrategia basada en tres componentes (Fondo A para prevención y protección colectiva; Fondo B para autonomía económica de mujeres firmantes de paz; y fortalecimiento de capacidades organizacionales, incidencia y comunicación), y SI lideresas, defensoras y mujeres firmantes de paz implementan estrategias de prevención y protección desde el ejercicio colectivo de su ciudadanía social y política, en articulación y diálogo con las entidades territoriales y nacionales, y SI las instituciones del orden territorial y nacional

mejoran su coordinación y capacidad de respuesta mediante políticas públicas que transforman la vida cotidiana y avanza la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad (incluida la formulación/implementación del PAN 1325 y la territorialización del PIGMLD),

ENTONCES se alcanzarán los productos clave del proyecto:

- Financiar e implementar iniciativas de prevención y protección colectiva a través del **Fondo A**.
- Apoyar proyectos productivos sostenibles para mujeres firmantes de paz mediante el **Fondo B**.
- Fortalecer capacidades de las **OSC** en incidencia, diálogo político y gestión productiva.
- Impulsar el **PAN 1325** y la territorialización del **PIGMLD**.
- Desarrollar comunidades de práctica y estrategias de comunicación para la **desestigmatización y el activismo sostenible**.

Y ENTONCES, sobre esa base, se producirá un cambio sistémico en el ecosistema de protección:

- OSC fortalecidas lideran estrategias efectivas de prevención y protección.
- Instituciones públicas con mayor capacidad de respuesta y coordinación interinstitucional.
- Mujeres firmantes con autonomía económica y sostenibilidad en sus iniciativas productivas, integradas con comunidades receptoras.
- Reducción de la estigmatización y mayor posicionamiento de la labor de las defensoras en la agenda pública y de paz.

Este camino causal conducirá al **impacto final: mejorar sustantivamente los mecanismos de protección y prevención para defensoras y**

constructoras de paz, y avanzar en la autonomía económica de las firmantes, contribuyendo a la consolidación de la paz con enfoque de género en Colombia.

PORQUE, con capacidades de autocuidado, protección individual y colectiva; garantías del Estado mediante mecanismos coordinados y responsivos de prevención y protección;

herramientas para ejercer roles protagónicos en la implementación de la paz total; y con iniciativas propias que amplían su participación incidente, las mujeres en su diversidad ejercerán una ciudadanía activa alineada con los estándares internacionales de la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad.



Figura 1 Teoría del Cambio Re-estructurada. Fuente: Basado en datos del proyecto, elaboración del equipo de proyecto.

3.2. Marco de Resultados del Proyecto

El marco lógico del proyecto articula la prevención, la protección y el fortalecimiento institucional y económico, organizando la intervención en una jerarquía de impacto, resultados y productos.

El Impacto General del Proyecto (Objetivo Superior), es “*mejorar la protección y los mecanismos de prevención de las defensoras de derechos humanos y las constructoras de paz en los cuatro departamentos priorizados, así como contribuir a la reincorporación socioeconómica de las firmantes de paz*”. Esto se busca lograr a través de 3 componentes:

Resultado 1 (R1): Fortalecimiento de la protección colectiva y la seguridad holística.

Este componente pone en el centro el fortalecimiento del tejido asociativo de las defensoras desde una perspectiva preventiva y de seguridad holística. Busca que las líderes, defensoras y firmantes de paz implementan estrategias de prevención y protección en articulación con instituciones territoriales y nacionales. Este resultado se operacionaliza

mediante **dos fondos concursables** (Fondo A¹⁶ y Fondo B¹⁷).

Resultado 2 (R2): Mayor compromiso institucional y avance en políticas públicas. Este componente está orientado a que las Entidades públicas adquieran un mayor compromiso con la prevención y protección de lideresas y defensoras de derechos humanos. Este componente se centra en que las entidades públicas fortalezcan su capacidad y coordinación para garantizar la prevención y protección de las defensoras, incluyendo la implementación del **Programa Integral de Garantías (PIGMLD)**, el **Plan de Acción Nacional sobre Mujeres, Paz y Seguridad (PAN 1325)**, y la implementación de las recomendaciones emitidas en los informes defensoriales.

Resultado 3 (R3): Fortalecimiento de Capacidades y Redes por Intercambio. Este resultado busca dar continuación a la ruta de gestión de conocimiento del proyecto consolidado en la fase 1, a través de las comunidades de práctica, abordando dos temáticas principales: i) la comunicación como herramienta de protección e incidencia y ii) el autocuidado como necesidad para el activismo sostenible y como desarrollo teórico, metodológico y político de las defensoras. Las comunidades de práctica permiten que las organizaciones socias de ProDefensoras, así como otras organizaciones interesadas,

intercambien experiencias a través de encuentros virtuales y presenciales, fomentando la innovación y el fortalecimiento de habilidades en esta materia.

En paralelo, ProDefensoras desarrolla una **estrategia comunicativa** en colaboración con entidades aliadas, organizaciones socias y medios de comunicación enfocada en **des-estigmatizar la labor de las defensoras y firmantes de paz**, visibilizando sus aportes a la consolidación de la paz a través del cubrimiento de hitos y la conmemoración de fechas emblemáticas.

Finalmente, **ProDefensoras continua con su contribución a la generación de conocimiento innovador e inspirador**, integrando los aportes de los movimientos de mujeres y feministas, las prácticas comunitarias, los saberes propios y las estrategias colectivas. Para ello, ha diseñado una hoja de ruta que guía el proceso de gestión del conocimiento de la segunda fase del proyecto, asegurando la sostenibilidad y el fortalecimiento del tejido social y el activismo de las mujeres. Esta ruta se compone de tres fases y tendrá como objetivo final el fortalecimiento de las comunidades de práctica y la sistematización integral de la segunda fase del Proyecto.

Este impacto y su marco de resultados se visualiza a través de los siguientes indicadores y metas:

Indicador de Impacto	Línea Base (Y0)	Meta Esperada (Y3)
I.1. Percepción de Protección: Porcentaje de mujeres que perciben mejoramiento en los	11% de mujeres se consideran “seguras” o “muy seguras”.	70% de lideresas, defensoras y firmantes reportan mejor percepción de seguridad.

¹⁶ El Fondo Concursable (A) para la defensa de la vida, el territorio y los derechos de las mujeres apoya iniciativas en Antioquia, Cauca, Chocó y Nariño, centrándose en la implementación de estrategias de prevención y protección, en articulación y diálogo con la institucionalidad territorial y nacional con responsabilidades en la materia. Su objetivo es fortalecer las agendas de lideresas y defensoras de derechos humanos, promoviendo alianzas estratégicas, la incidencia política vía políticas o acciones públicas locales, la defensa de los derechos humanos y de las mujeres, la seguridad holística y el activismo sostenible, además del monitoreo de riesgos, la documentación y gestión de casos de defensoras en riesgo y reforzar los vínculos entre la ciudadanía social y política, así como acciones de articulación y trabajo conjunto con las entidades territoriales.

¹⁷ Por su parte, el Fondo Concursable (B) para la autonomía económica de las mujeres firmantes de paz está diseñado para apoyar organizaciones de mujeres firmantes y asociaciones con comités de mujer o género en los departamentos de Cauca, Antioquia, La Guajira, Bolívar, Cesar, Tolima, Huila, Córdoba y Caquetá. Este fondo se enfoca en la autonomía económica de las mujeres firmantes de paz y la consolidación de sus iniciativas productivas, la generación de alianzas, la asistencia y acompañamiento técnico integral para el fortalecimiento de las capacidades de gestión y sostenimiento de las formas asociativas de reincorporación, integrando a las mujeres firmantes con las comunidades receptoras. Este fondo tiene como meta que las iniciativas productivas encabezadas por Mujeres firmantes de paz alcancen el punto de equilibrio.

niveles de protección y seguridad en sus territorios.		
I.2. Autonomía Económica (Fondo B): Número de mujeres firmantes con plena autonomía económica.	254 mujeres (212 del Proyecto Soberanas + 42 nuevas).	126 mujeres alcanzan autonomía económica (meta para nuevas iniciativas).

Nota. El indicador I.1 se mide mediante la Encuesta de Percepción (Instrumento 1), aplicada inicialmente en 2024 y nuevamente en 2025. **Fuente:** Basado en datos del proyecto, elaboración del equipo de proyecto.

Indicadores de Resultado 1	Línea Base	Meta (Y3)
R1.1. Acciones de articulación OSC-institucionalidad para prevención y protección.	32 acciones (Fase I).	57 acciones (25 nuevas).
R1.2. Iniciativas productivas del Fondo B que alcanzan punto de equilibrio.	0 (nuevas iniciativas).	6 iniciativas sostenibles.
R1.3.1. OSC Fondo A mejoran puntuación ICO (Incidencia y Diálogo Político).	Puntuación inicial mayo 2024.	70% mejora su puntuación.
R1.3.2. OSC Fondo B mejoran puntuación ICO (Productivo y Comercialización).	60% baja capacidad, 40% media.	70% mejora su puntuación.

Indicadores de Resultado 2	Línea Base	Meta Y3
R2.1. Proyectos BPIN con marcación PIG/CIG o PAN 1325.	2 planes con asignación presupuestal.	4 proyectos de inversión pública.
R2.2. Acciones de seguimiento a recomendaciones de informes defensoriales.	15 acciones (3 por depto., 3 nacionales).	25 acciones (5 por depto., 5 nacionales).
R2.3. Acciones para formulación del PAN 1325.	5 foros regionales, 1 nacional, 2 sectoriales.	PAN 1325 formulado e implementado.

Indicador	Línea Base	Meta Y3
R3.1. Organizaciones que participan en intercambios y comunidades de práctica.	13 organizaciones (Fase I)	26 organizaciones (12 Fondo A, 6 Fondo B, 8 otros territorios).
R3.2. Mujeres defensoras que participan en la Ruta de Gestión de Conocimiento.	77 mujeres (Fase I).	90 mujeres.
R3.3. Acciones de posicionamiento para des-estigmatización.	0 acciones nuevas.	8 acciones implementadas.

Tabla 2 Marco de resultados e indicadores consolidado. Fuente: Basado en datos del proyecto, elaboración del equipo de proyecto.

3.3. Recursos financieros

El proyecto ProDefensoras cuenta con un presupuesto total de \$ 4.236.363,37 para el período 2023–2025, financiado íntegramente por el Gobierno de Noruega. Específicamente, el presupuesto está compuesto por \$ 3.871.798,32 en costos directos del proyecto y \$ 364.565,05 en costos de apoyo indirecto.

El financiamiento fue desembolsado a ONU Mujeres en diferentes tramos, distribuidos a lo largo de tres años, condicionados al cumplimiento de hitos de desempeño para garantizar la

supervisión y la alineación con el progreso del proyecto (ver Tabla 5).

En cuanto a la asignación temática, el presupuesto se distribuyó estratégicamente entre los tres resultados principales (ver Tabla 3), destinándose la mayor proporción al componente de Fortalecimiento de la protección colectiva y la seguridad holística:

- Resultado 1 (49,7%): \$ 2.107.476,22
- Resultado 2 (14,3%): \$ 605.858,17
- Resultado 3 (2,7%): \$ 114.544,15

Entre 2023 y 2025, el proyecto gestionó un presupuesto total aproximado de \$ 4,2 millones, de los cuales \$ 3,2 millones (75%) fueron efectivamente desembolsados. El Resultado 1 absorbió casi la mitad de todos los recursos y mantuvo un saldo positivo, reflejando un progreso de implementación sostenido. La mayoría de los demás componentes ejecutaron sus

presupuestos según lo planificado, mientras que el componente de Monitoreo y Evaluación presentó un leve sobregasto, probablemente vinculado a gastos anticipados o consolidados. En conjunto, el patrón financiero evidencia una ejecución presupuestaria sólida y un uso equilibrado de los recursos entre las áreas operativas y programáticas.

Resultado/Categoría	Presupuesto Total	% de presupuesto Total
Resultado 1: Fortalecimiento de la protección colectiva y la seguridad holística	\$ 2,107,476.22	49,7%
Resultado 2: Mayor compromiso institucional y avance en políticas públicas	\$ 605,858.17	14,3%
Resultado 3: Fortalecimiento de Capacidades y Redes por Intercambio	\$ 114,544.15	2,7%
Costos Directos	\$ 513,380.24	12,1%
Costos Operativos	\$ 231,241.88	5,5%
Monitoreo & Evaluación	\$299,297.66	7,1%
Costos de soporte	\$ 364,565.05	8,6%
Total	4,236,363.37	100,0%

Tabla 3 Asignación presupuestaria por resultado (2023-2025). Elaborado por el Equipo de Evaluación basado en RMS Data

Categoría	2023	2024	2025
Comprometido	0%	1%	1%
Gastado	88%	78%	78%
No implementado	12%	21%	21%

Tabla 4. Tasas de Implementación de Prodefensoras por porcentaje y año. Elaborado por el Equipo de Evaluación basado en Quantum Data

Categoría	2023	2024	2025	Total	%
Presupuesto Total	\$ 694,190.37	\$ 1,837,310.33	\$ 1,704,862.67	\$4,236,363.37	100%
Comprometido	\$-	\$ 10,626.13	\$ 351,785.38	\$362,411.51	9%
Gastado	\$ 611,359.54	\$ 1,433,576.60	\$ 1,365,258.10	\$3,410,194.24	80%
No implementado	\$ 82,830.33	\$ 393,107.60	\$ (12,180.81)	\$463,757.12	11%

Tabla 5 Tasas de Implementación de Prodefensoras por año. Elaborado por el Equipo de Evaluación basado en Quantum Data

3.4. Análisis de actores clave

El Proyecto ProDefensoras Fase II (2023–2026) opera en un ecosistema complejo y multiactor que abarca organismos internacionales, entidades estatales, organizaciones de la sociedad civil y mujeres defensoras de derechos humanos como titulares de derechos (Ver Anexo 9.4). La implementación efectiva del proyecto depende de la articulación estratégica entre estos actores, quienes desempeñan roles diferenciados en la gobernanza, ejecución y sostenibilidad de las intervenciones.

El proyecto involucra cuatro categorías principales de actores (ver Tabla 11 para un resumen y el Anexo 9.4. para ver el detalle):

- Sociedad Civil y Defensoras de Derechos:** Las organizaciones de la sociedad civil (OSC), organizaciones de segundo nivel y las propias lideresas y defensoras son actores centrales en la ejecución territorial del proyecto. Implementan proyectos de prevención, protección y fortalecimiento económico, y participan, intercambian experiencias, adquieren herramientas y generan

conocimiento. Ellas son las principales titulares de derechos.

- **Instituciones Estatales y Aliados para la Sostenibilidad:** La Defensoría del Pueblo, la Procuraduría, el Viceministerio de las Mujeres, la ARN, la UNP y las autoridades locales son socios clave para institucionalizar mecanismos de protección y garantizar la sostenibilidad de los resultados. Su participación es esencial para fortalecer la respuesta estatal y la inclusión de medidas afirmativas en políticas públicas.
- **Entidades de Gobernanza y Financiación:** Incluyen a la Real Embajada de Noruega como donante principal y al Comité Directivo como órgano de decisión estratégica. Estos actores definen las prioridades del proyecto, aprueban planes de trabajo y aprueban a los socios implementadores en base a la recomendación de los comités técnicos multiactor.
- **Aliados de implementación:** Estos aliados incluyen socios del sector privado, así como socios regionales. En el sector privado, está FENALCO y el INVIMA. En materia regional,

está Jaime Arteaga y Asociados y las Redes regionales feministas de protección. Estas organizaciones apoyan el desarrollo de estrategias integrales de protección, y las iniciativas socioeconómicas y de capacitación.

- **Sistema de Naciones Unidas:** ONU Mujeres lidera la implementación técnica y financiera del proyecto, en coordinación con otras agencias del sistema ONU como la Misión de Verificación y OACNUDH, que aportan análisis de contexto, monitoreo de riesgos y articulación interagencial y respaldo técnico para la formulación de políticas públicas clave (PAN1325, Plan de Acción del PIGMLDDH).

Este ecosistema refleja la complejidad del contexto colombiano, marcado por altos niveles de violencia contra defensoras, desafíos institucionales y la necesidad de enfoques interseccionales y territoriales. La naturaleza multiactor del proyecto permite una respuesta integral, coherente con la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad y con los compromisos nacionales e internacionales en derechos humanos y equidad de género.

Tabla 11. Mapa de actores clave

Categoría	Grupos de Actores	Rol y responsabilidades en la Fase II	Importancia
Titulares de obligaciones (Directos)	Ministerio del Interior Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer / Viceministerio de las Mujeres Unidad Nacional de Protección (UNP) Gobernaciones y Alcaldías	Lideran políticas clave: MinInterior coordina PIGMLD y CERREM Mujeres; CPEM/MinIgualdad articula PAN 1325; UNP aplica medidas de protección individuales y colectivas. Gobernaciones y alcaldías como responsables de las acciones territoriales recomendadas por el Ministerio Público.	Alta
Titulares de obligaciones (Organizaciones de Apoyo)	Defensoría del Pueblo Procuraduría General de la Nación Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN) Fiscalía General de la Nación	Defensoría impulsa Informes Defensoriales y seguimiento; Procuraduría lidera veeduría y Mesas de Seguimiento; autoridades territoriales garantizan inclusión en planes locales; ARN apoya reincorporación y sostenibilidad económica; Fiscalía reduce impunidad en delitos contra defensoras.	Alta / Media
Titulares de Derechos	Líderesas y defensoras de DDHH Mujeres firmantes de paz OSC socias implementadoras (Fondo A) Organizaciones del Fondo	Beneficiarias directas y protagonistas; OSC ejecutan proyectos de protección e incidencia; organizaciones del Fondo B impulsan autonomía económica; aliados territoriales garantizan sostenibilidad local.	Alta

Categoría	Grupos de Actores	Rol y responsabilidades en la Fase II	Importancia
	B Organizaciones aliadas territoriales		
Gobernanza y socios estratégicos	Embajada de Noruega	Embajada de Noruega financia y orienta estrategia;	Alta / Media
	ONU Mujeres Colombia Misión de Verificación de la ONU ONU Derechos Humanos (OACNUDH)	ONU Mujeres lidera implementación técnica y M&E; Misión ONU y OACNUDH aportan análisis de contexto y monitoreo.	
Aliados de Implementación y Sector Privado	FENALCO INVIMA Socios técnicos especializados (Cuidacultoras, Karisma, Taller de la Risa, Inmersión en el Bosque)	FENALCO brinda formación empresarial; INVIMA asesora en certificaciones sanitarias (CAFEMUZ, ASMUPROPAZ); socios técnicos implementan metodologías de autocuidado y componentes psicosociales.	Alta-Media

Tabla 6 Matriz de Actores Clave. Fuente: Basado en datos del proyecto, elaboración del equipo de proyecto.

4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

4.1. Enfoque de Evaluación

La evaluación externa final del Proyecto ProDefensoras Fase II se **desarrollará bajo un enfoque mixto, participativo, sensible al género y basado en derechos humanos, combinando métodos cualitativos y cuantitativos**. La evaluación será **sumativa y formativa**, con el doble propósito de valorar los resultados alcanzados y generar aprendizajes para fortalecer futuras intervenciones en la agenda de prevención y protección de lideresas y defensoras de derechos humanos.

La evaluación se guiará por un **enfoque teórico basado en la Teoría del Cambio del proyecto**, y aplicará los criterios de evaluación establecidos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, integrando transversalmente los enfoques de género, derechos humanos, interseccionalidad y no dejar a nadie atrás (LNOB).

Se adoptará una perspectiva de **pensamiento sistémico de bajo alcance, reconociendo la complejidad del ecosistema multiactor en el que opera el proyecto**. Este enfoque permitirá mapear interdependencias, identificar patrones de cambio y generar recomendaciones orientadas a la sostenibilidad y escalabilidad de los resultados.

La evaluación se desarrollará conforme a las [Normas y Estándares del UNEG](#) (2016), las [Directrices Éticas del UNEG](#) (2020) y el [Manual de gestión de evaluaciones con enfoque de género de ONU Mujeres](#), asegurando independencia, imparcialidad y rigor técnico. Se aplicará un enfoque teórico basado en la Teoría del Cambio del proyecto, complementado con análisis de contribución para valorar la influencia

del proyecto en los resultados observados dentro de un ecosistema complejo y multiactor.

El análisis de contribución¹⁸ implica construir una narrativa creíble sobre cómo las estrategias del proyecto han contribuido a los cambios esperados, recopilando evidencia, contrastando supuestos y refinando el relato de manera iterativa. Este enfoque es especialmente adecuado en contextos donde la atribución directa no es factible, pero sí es posible sustentar una hipótesis sólida de influencia.

La evaluación irá más allá de la desagregación de datos, explorando cómo el proyecto aborda relaciones de poder de género y desigualdades interseccionales. Se integrará un enfoque interseccional para comprender cómo factores como etnicidad, edad, ubicación geográfica, discapacidad y condición de firmante de paz configuran las experiencias de las mujeres defensoras.

Asimismo, se adoptará un enfoque participativo y sensible al riesgo, garantizando la seguridad y el bienestar de las personas participantes mediante protocolos éticos y de consentimiento informado, y de conformidad con la [Guía de Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género de la UNEG \(2024\)](#) y la [Guía de Evaluación de Proyectos y Proyectos con Perspectiva de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad](#). Se aplicarán los principios de “No dejar a nadie atrás” (LNOB), el enfoque basado en derechos humanos y la Rendición de Cuentas de la Evaluación de la Estrategia de Inclusión de la Discapacidad de las Naciones Unidas (2019), asegurando que los procesos sean inclusivos, transparentes y respetuosos de la diversidad.

4.2. Preguntas de Evaluación

¹⁸ Mayne, J. (2011). Contribution analysis: Addressing cause and effect. In R. Schwartz, K. Forss, & M. Marra (Eds.), *Evaluating the*

complex: Attribution, contribution and beyond (pp. 53–96). Transaction Publishers.

Como parte del proceso inicial se revisaron las preguntas de evaluación propuestas en los términos de referencia. La reducción y reformulación de las preguntas se realizó conforme a los principios establecidos en UNEG *Norms and Standards for Evaluation* (2020), sección “Utility and Clarity” y del CAD de OCDE *Criteria for Evaluating Development Cooperation* (2019), apartado sobre “Usefulness and Focus”. Estos documentos recomiendan que las preguntas sean claras, no redundantes, alineadas con criterios internacionales y orientadas a la toma de decisiones. Con base en ello, se aplicaron cuatro ajustes clave:

- **Eliminación de redundancias y agrupación temática:** Según UNEG (Standard 4.12: Questions should be clear and avoid duplication), se consolidaron preguntas que abordaban el mismo criterio para garantizar coherencia. Por ejemplo, dos preguntas sobre cambios transformadores y duraderos se fusionaron en una sola que mantiene el enfoque en impacto profundo.

- **Claridad y precisión en la redacción:** La guía del CAD de la OCDE (Principle of clarity and focus) indica que las preguntas deben ser específicas y comprensibles. Se simplificó el lenguaje técnico y se eliminaron expresiones redundantes para asegurar que sean operativas y medibles.
- **Inclusión de aspectos estratégicos y emergentes:** Siguiendo la UNEG ([Guidance on Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations, 2014](#)), se integraron elementos como adaptación al contexto, apropiación institucional y escalabilidad, además de preguntas sobre efectos no esperados.
- **Reducción del número total sin pérdida de alcance:** El CAD de la OCDE recomienda evitar cuestionarios extensos que dificulten la recolección de evidencia (OECD DAC Criteria, 2019). Por ello, se priorizó la eficiencia: menos preguntas, pero más integrales.

Criteria	Preguntas Originales (TdR)	Preguntas Reducidas Propuestas	Lógica de modificación
Pertinencia	¿En qué medida los objetivos, componentes y diseño del proyecto, sus herramientas y acciones fueron congruentes con y respondieron a las necesidades y prioridades de (i) las mujeres defensoras de derechos humanos en los departamentos focalizados, (ii) las mujeres firmantes, y (iii) de las instituciones públicas nacionales y regionales, con responsabilidades en la agenda de prevención y protección de lideresas y defensoras de derechos humanos? ¿Cómo la intervención tuvo en cuenta las prioridades de las instituciones socias?	1. ¿En qué medida el diseño y las estrategias del proyecto respondieron a las necesidades de defensoras y firmantes, incluyendo las causas subyacentes de los problemas que enfrentan, así como a las prioridades de las instituciones socias?	Se fusionaron dos preguntas que apuntaban a congruencia y necesidades; se simplificó para mantener enfoque en diseño y causas subyacentes.
	¿Las intervenciones se dirigen a las causas subyacentes de los problemas que enfrentan las lideresas y defensoras de derechos humanos?		
	¿En qué medida el proyecto tuvo en cuenta el contexto cambiante entre el momento de su formulación y el último año o término de la intervención?	2. ¿En qué medida el proyecto tuvo en cuenta el contexto cambiante entre el momento de su formulación y el último año o término de la intervención?	Se reformuló para ser más directa y orientada a adaptación.
	¿El proyecto continúa siendo alineado con las políticas nacionales, marcos de ONU Mujeres (Nota Estratégica) y las normas internacionales en materia de mujeres, paz y seguridad y, en particular, para la prevención y protección de lideresas y defensoras en Colombia, a partir de	3. ¿El proyecto continúa siendo alineado con las políticas nacionales, marcos de ONU Mujeres (Nota Estratégica) y las normas internacionales en materia de mujeres, paz y	Se simplificó lenguaje y se mantuvo referencia a marcos clave.

Criteria	Preguntas Originales (TdR)	Preguntas Reducidas Propuestas	Lógica de modificación
	la resolución 1325 de 2000 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y de la 68/181 de 2013 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, así como al Plan de Acción Nacional (2023-2030) de Noruega sobre Mujeres, Paz y Seguridad?	seguridad y, en particular, para la prevención y protección de lideresas y defensoras en Colombia, a partir de la resolución 1325 de 2000 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y de la 68/181 de 2013 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, así como al Plan de Acción Nacional (2023-2030) de Noruega sobre Mujeres, Paz y Seguridad?	
Coherencia	¿En qué medida el proyecto facilitó un adecuado nivel de coordinación y sinergia entre los actores involucrados nacionales y locales implicados? ¿Y en qué medida se promovió la participación y alianza con actores clave?	4. ¿En qué medida el proyecto promovió coordinación efectiva entre actores nacionales, territoriales y sociedad civil?	Se eliminó duplicación (sinergia y participación) y se integró en una sola pregunta sobre coordinación efectiva.
	¿Qué sinergias y vínculos existieron entre el proyecto y otras intervenciones/iniciativas de los gobiernos nacional y locales vinculados al proyecto, en materia de prevención y protección? ¿Qué nivel de complementariedad y armonización existió entre el proyecto y otras intervenciones de prevención y protección de liderazgos sociales financiados por Noruega y otros donantes en el país?	5. En qué medida el proyecto logró generar sinergias, complementariedad y armonización con iniciativas de prevención y protección implementadas por gobiernos nacional y locales, así como con otras intervenciones financiadas por Noruega y otros donantes en el país?	Se redujo para enfocarse en complementariedad con otras iniciativas.
Eficacia	¿En qué medida, y de qué manera, se han alcanzado los objetivos estratégicos, resultados de impacto y efecto previstos del proyecto, incluyendo la implementación del fondo concursable, la contribución a la autonomía económica de las mujeres firmantes de paz, a la capacidad de respuesta o transformación del accionar de la institucionalidad pública local y nacional, a la generación de estrategias institucionales efectivas y transformadoras, a la planeación y asignación de presupuesto público dirigida a la implementación de acciones concretas en este ámbito?	6. ¿En qué medida, y de qué manera, el proyecto alcanzó sus objetivos estratégicos y resultados previstos, incluyendo la implementación del fondo concursable, la contribución a la autonomía económica de las mujeres firmantes de paz, el fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales para la prevención y protección, la generación de entornos seguros para defensoras y lideresas de derechos humanos, y la articulación con estrategias y presupuestos públicos para la sostenibilidad de la paz en las regiones priorizadas y otras de igual complejidad?	Se agruparon preguntas sobre resultados en una sola (6), se mantuvo una específica sobre recomendaciones (7) y otra sobre capacidades (8). Preguntas sobre des-estigmatización se movieron a Impacto.
	¿En qué medida el proyecto logró efectivamente mejorar la protección y mecanismos de prevención de las defensoras de derechos humanos y constructoras de paz en las regiones focalizadas? ¿Hasta qué punto el proyecto logró generar entornos seguros y favorables para la protección de defensoras y lideresas de DDHH?		
	¿Hasta qué punto ProDefensoras contribuyó al fortalecimiento de capacidades para la prevención y protección de lideresas y defensoras de derechos humanos en las regiones priorizadas y en las no priorizadas de igual complejidad (Montes de María, Meta, Putumayo, Catatumbo y otras)?		
	Tras las audiencias defensoriales y presentación (2022) de informes defensoriales sobre riesgos	7. ¿Cuál fue el nivel de implementación de las	

Criteria	Preguntas Originales (TdR)	Preguntas Reducidas Propuestas	Lógica de modificación
	colectivos de lideresas y defensoras de derechos humanos en los cuatro departamentos, resultado de la fase anterior de ProDefensoras, ¿En qué medida la fase II contribuyó a que los informes se tradujeran en prevención y protección efectiva para lideresas y defensoras de Derechos Humanos? ¿Cuál fue el nivel de implementación de las recomendaciones emitidas? ¿Cuál el nivel cumplimiento por parte de las entidades a quienes fueron dirigidas y por qué?	recomendaciones de los Informes Defensoriales consolidados en la primera fase del proyecto?	
	¿En qué redundaron o repercutieron las comunidades de práctica para las mujeres participantes?	8. ¿Cuál fue el valor agregado de las comunidades de práctica para la aplicación práctica de conocimientos y habilidades?	
	¿En qué medida la intervención contribuyó a la des-estigmatización de la labor de las defensoras y firmantes de paz?	Se incluyó arriba.	
	¿Qué factores internos y externos contribuyeron o no al logro de los resultados y objetivos del proyecto? ¿De qué manera lo hicieron?	9. ¿Qué factores internos y externos contribuyeron o no al logro de los resultados y objetivos del proyecto? ¿De qué manera lo hicieron?	Se mantuvo.
Eficiencia	¿En qué medida los recursos financieros y humanos, los sistemas y procedimientos administrativos, así como los mecanismos de gestión y niveles de coordinación entre las partes permitieron el alcance de los resultados y objetivos del proyecto? ¿Se utilizaron los recursos humanos y financieros según lo previsto y de manera adecuada y plena? ¿Se tomaron decisiones que contribuyeron a mejorar la eficiencia en respuesta a nueva información o contexto? ¿Fueron óptimas las decisiones logísticas y de adquisición?	10. ¿En qué medida los recursos se utilizaron de manera eficiente y costo-eficiente para alcanzar los resultados previstos?	Se simplificó lenguaje.
	¿Cuán oportunamente fue implementado y administrado el proyecto, de acuerdo con su documento de diseño y planificación estratégica y cronograma? ¿En qué medida la intervención se adelantó de la manera más rentable o costo-eficiente posible en los plazos previstos, incluyendo la implementación del fondo concursable?	11. ¿Cómo funcionó la estructura de gobernanza del proyecto en términos de toma de decisiones y coordinación?	
Impacto	¿Hasta qué punto la intervención fue transformadora? ¿En qué medida generó cambios profundos y duraderos en las mujeres, la institucionalidad y los sistemas de prevención y protección?	12. ¿En qué medida la intervención fue transformadora y contribuyó al logro del objetivo general, generando cambios profundos y sostenibles en las mujeres, la institucionalidad y los sistemas de prevención y protección, así como en la protección y reincorporación socioeconómica de las firmantes de paz, mediante el fortalecimiento de capacidades y el mejoramiento de la respuesta	Se fusionaron cuatro preguntas en una más completa (11) y se mantuvo la de des estigmatización (12) por su relevancia cultural.
	¿Cómo el proyecto contribuyó con el objetivo general de “Mejorar la protección y mecanismos de prevención de las defensoras de derechos humanos, las constructoras de paz en los cuatro departamentos; y la reincorporación socioeconómica de las firmantes de paz; profundizando y ampliando sus énfasis de acción con un enfoque centrado en la		

Criteria	Preguntas Originales (TdR)	Preguntas Reducidas Propuestas	Lógica de modificación
	sostenibilidad de resultados derivada especialmente de un mayor involucramiento del Estado y el mejoramiento de la respuesta gubernamental a nivel nacional y local”?	gubernamental a nivel nacional y local?	
	¿Cuáles son los efectos de mediano/ largo plazo, positivos y negativos producidos, intencionados o no, producidos de forma directa e indirecta por la intervención del proyecto?		
	¿En qué medida la intervención dio lugar a otros cambios, incluidos resultados escalables o replicables?		
Sostenibilidad	¿Cuáles son los mayores cambios institucionales y sociales generados? ¿Y qué oportunidades existen y pueden sostenerse para lograr escalar y fortalecer las buenas prácticas identificadas?	13. ¿Cuál es la probabilidad de que los resultados y beneficios del proyecto persistan a mediano y largo plazo (incluyendo los cambios institucionales y sociales generados), y qué oportunidades existen para fortalecer y escalar buenas prácticas?	Se integraron dos preguntas debido a que es posible que generen las mismas respuestas y se mantuvo la de apropiación institucional (14) por su importancia estratégica. La estrategia de salida será revisada como indicador en la pregunta 13. Dado que los elementos de cambios institucionales ya están también en la pregunta 12 y hay riesgo de duplicación, acá nos enfocaremos en determinar la probabilidad de que persistan.
	¿Hasta qué punto los resultados del Proyecto perdurarán el tiempo y cuál es la probabilidad de que los efectos, resultados y beneficios del proyecto continúen a mediano y largo plazo, tras la finalización del mismo?		
	¿Cómo la institucionalidad pública se ha apropiado de la estructura de resultados y objetivo general del proyecto para brindar garantías en prevención protección y no repetición? ¿En qué medida, tras seis años de proyecto, esta podría ir asumiendo tales responsabilidades y apropiarse de los resultados del proyecto de cooperación? ¿Relacionado con eso, hasta qué punto la estrategia de salida del Proyecto se ha activado y aplicado de manera adecuada?	14. ¿Cómo la institucionalidad pública se ha apropiado de la estructura de resultados y objetivo general del proyecto para brindar garantías en prevención protección y no repetición?	

Tabla 7 Revisión de las preguntas de evaluación

4.3. Métodos de recolección de datos

La evaluación utilizará múltiples fuentes de información y técnicas de recolección de datos, incluyendo:

1. Revisión documental: análisis sistemático de documentos clave del proyecto (ProDoc, informes técnicos y financieros, informes defensoriales, productos de conocimiento, etc.).
2. Entrevistas semiestructuradas (KIs): con actores clave del proyecto, incluyendo personal de ONU Mujeres, socios implementadores, instituciones públicas, donantes y representantes de la sociedad civil (Ver Anexo 9.8).

3. Grupos focales (FGDs): con lideresas, defensoras de derechos humanos y mujeres firmantes de paz, para explorar experiencias, percepciones de cambio y aprendizajes colectivos.
4. Observación directa: durante las visitas de campo a los territorios priorizados, incluyendo actividades de las comunidades de práctica y acciones de incidencia.

En base a las sugerencias del equipo de ONU Mujeres en Colombia, se eliminaron las encuestas en línea como método de recolección de datos. Esto se hizo con el objetivo específico de evitar redundancia en la recolección de datos dada la existencia de otros métodos de monitoreo y evaluación (aplicados de manera

reciente a la evaluación) y que ya contaban con datos cuantitativos¹⁹.

4.4. Técnicas de análisis de datos

La evaluación empleará un proceso sistemático de análisis diseñado para sintetizar múltiples líneas de evidencia en hallazgos creíbles y accionables. El marco analítico estará guiado por la Teoría del Cambio (ToC) del proyecto y las preguntas clave de evaluación.

Análisis cualitativo:

- Todas las entrevistas (KIs) y grupos focales (FGDs) serán transcritos a partir de grabaciones de audio (previo consentimiento).
- Las transcripciones se resumirán y codificarán utilizando software especializado (p. ej., ATLAS.TI), aplicando un esquema de códigos alineado con los criterios de evaluación (pertinencia, eficacia, coherencia, etc.).
- Se identificarán patrones, convergencias y divergencias entre grupos de actores (instituciones públicas, OSC, ONU Mujeres, donantes), para comprender no solo qué ocurrió, sino cómo y por qué, incluyendo factores influyentes, resultados no previstos y lecciones aprendidas.
- Para apoyar la síntesis, se podrán utilizar herramientas de inteligencia artificial (IA) para organizar y agrupar grandes volúmenes de datos cualitativos, bajo un modelo human-in-the-loop: todo resultado generado será revisado y validado por el equipo evaluador para garantizar precisión contextual, integridad ética y alineación con estándares sensibles al género²⁰.

Análisis cuantitativo:

- Se aplicarán estadísticas descriptivas para analizar datos del sistema de monitoreo del proyecto comparando avances frente a indicadores y metas.

- Se realizará un análisis financiero para evaluar la eficiencia en el uso de recursos, relacionando asignaciones presupuestarias con productos y resultados alcanzados.
- Todos los datos cuantitativos se desagregarán por sexo, edad, ubicación geográfica, tipo de actor y otros marcadores relevantes (p. ej., pertenencia étnica, condición de firmante de paz).

Para garantizar la validez de los hallazgos, la evaluación aplicará una triangulación sistemática. Se comparará la evidencia proveniente de diversas fuentes y métodos para identificar áreas de convergencia, divergencia y vacíos. La triangulación se operacionalizará mediante codificación analítica, categorización y comparación de información entre fuentes. Además, se empleará un análisis de contribución para asegurar la solidez de los hallazgos, basado en buenas prácticas previas.

La contribución hacia cada resultado se analizará utilizando el formato descrito a continuación:

Análisis de Contribución

Resultado esperado		
Evidencia de Logro		
Logro – solidez de la evidencia		
Fuerte: Corroborado por múltiples fuentes y diferentes tipos de actores, con ejemplos detallados.	Moderado: Corroborado por más de una fuente, pero con ejemplos limitados y/o solo generales.	Débil: Citado únicamente por una fuente o por un solo tipo de actor. No se proporcionan ejemplos específicos.
Evidencia de la contribución del programa		
Contribución de ONU Mujeres – solidez de la evidencia		
Fuerte: Cambio atribuido explícitamente a una actividad específica de ONU Mujeres, con explicación	Moderado: Vínculo general y no específico entre el resultado y actividades de ONU Mujeres.	Débil: Relación entre el resultado y la actividad de ONU Mujeres poco clara, con explicación limitada sobre

¹⁹ XXX

²⁰ Los datos cualitativos serán revisados por un componente humano (o varios) usando Atlas.TI bajo las categorías definidas en los anexos. Este análisis está complementado con modelos

integrados de IA asociados a Atlas.TI para agrupar datos cualitativos, generar sugerencias sobre patrones encontrados y el examen de atribuciones relacionadas al proyecto.

detallada de cómo contribuyó.		cómo apoyó el cambio.
Contribución de otros factores, verificación de los supuestos de la teoría del cambio.		

La evaluación adicionalmente integrará el **Gender at Work (G@W)**²¹ framework para examinar cambios en cuatro dimensiones interrelacionadas:

- Conciencia individual y colectiva: transformaciones en conocimientos, actitudes y prácticas sobre igualdad de género²².
- Acceso a recursos y oportunidades: distribución equitativa de recursos tangibles e intangibles²³.
- Reglas y políticas formales: adopción e implementación de normas y políticas sensibles al género²⁴.
- Normas culturales y sociales: cambios en prácticas y creencias que sostienen desigualdades estructurales²⁵.

4.5. Marco de muestreo

La evaluación aplicará un muestreo intencional estratificado, en línea con los TdR y el enfoque metodológico del proyecto, para garantizar la inclusión de la diversidad de actores vinculados a ProDefensoras Fase II. Este diseño busca capturar perspectivas diferenciadas según el rol en la intervención, el nivel de responsabilidad y la contribución a los resultados esperados, considerando criterios de interseccionalidad, diversidad territorial y mecanismos de implementación.

El marco de muestreo se organiza en torno a los grupos de actores clave definidos en el mapa de actores clave (Tabla #8), asegurando

representatividad en las entrevistas, grupos focales y encuestas. Se priorizará la participación de mujeres defensoras y firmantes de paz, organizaciones socias, instituciones públicas y actores estratégicos, complementando con datos cuantitativos para medir impacto y triangulación con fuentes secundarias.

La muestra está estratificada en cuatro grupos de interés, alineados con los actores clave del Proyecto ProDefensoras Fase II:

1. **Gobernanza y socios estratégicos:** Este grupo aportará información sobre la toma de decisiones estratégicas, la gestión del proyecto y la articulación interagencial.
2. **Titulares de obligaciones:** Este grupo permitirá evaluar el nivel de apropiación institucional, la implementación del PAN 1325 y del PIGMLD, y la respuesta territorial.
3. **Titulares de Derechos:** Este grupo es clave para medir cambios en percepción de seguridad, autonomía económica y fortalecimiento organizativo.
4. **Aliados de implementación y sector privado:** Su inclusión permitirá analizar la pertinencia del apoyo técnico-productivo y la transferencia de metodologías feministas de protección. Este grupo aportará evidencia sobre aspectos técnicos del proyecto y la generación de conocimiento.

En términos generales, la recopilación de datos incluirá aproximadamente 47–49 entrevistas con informantes clave (KIs) y entre 6 y 8 grupos focales o entrevistas grupales con entre 20 a 30 personas (FGDs/GIs), tanto virtuales como presenciales. Las KIs se realizarán con todas las categorías de actores clave (instituciones gubernamentales, socios colaboradores, OSC,

²¹ El [Marco de Género en el Trabajo](#) está diseñado para que los agentes de cambio en organizaciones y comunidades identifiquen oportunidades y barreras para la igualdad de género, diseñen una estrategia de cambio y orienten las evaluaciones para medir el progreso. Visibiliza las dimensiones de la igualdad de género y el grado de transformación de las relaciones de poder basadas en el género, en consonancia con las prioridades y principios nacionales acordados en la CEDAW, el Acuerdo de Beijing sobre Paz y Seguridad y otros documentos rectores.

²² Por ejemplo: evidencia de cambios en la percepción de riesgo y en la capacidad de gestión colectiva de seguridad por parte de organizaciones beneficiarias del Fondo A.

²³ Por ejemplo: acceso de mujeres defensoras a medidas de protección adecuadas.

²⁴ Por ejemplo: avances en la formulación e implementación del Plan de Acción Nacional de Mujeres, Paz y Seguridad (PAN 1325) y del Programa Integral de Garantías (PIGMLD), e inclusión de medidas afirmativas en Planes de Desarrollo Territorial (PDT) para la protección de defensoras.

²⁵ Por ejemplo: evidencia de reducción de narrativas estigmatizantes en medios locales y redes sociales.

sector privado) para obtener perspectivas individuales en profundidad. Los FGDs/GIs, cada uno con entre 7 y 11 participantes, se centrarán en representantes de OSC, mujeres defensoras y firmantes de paz, así como socios técnicos, asegurando diversidad territorial y étnica.

La muestra garantizará **diversidad** en términos de etnicidad, edad, discapacidad, ubicación geográfica (rural/urbana) y condición de firmante de paz. Se priorizará la participación de mujeres indígenas (CRIC, OIA), afrodescendientes, campesinas y población LGBTIQ+. Los equipos territoriales apoyarán la identificación de contactos y requerimientos de accesibilidad.

Grupo	Actores específicos	Muestra para entrevistas (KIs)	Muestra para grupos focales (FGDs)
Titulares de Obligaciones	Min Interior, Viceministerio de las Mujeres Gobernaciones y alcaldías	Al menos 1 entrevista por actor nacional y territorial (directivo y técnico). Total esperado: 7–9 personas.	No aplica
	Defensoría del Pueblo, Procuraduría, ARN, Gobernaciones, Alcaldías, Fiscalía	Al menos 1 entrevista por institución + 2 entrevistas adicionales en territorios clave. Total esperado: 8–10 personas.	1–2 FGDs con autoridades territoriales (Gobernaciones y Alcaldías). Total esperado: 7–11 personas, asegurando diversidad regional.
Titulares de Derechos	Lideresas defensoras, mujeres firmantes, OSC Fondo A y B, organizaciones aliadas	Al menos 2 OSC por subregión y 10–14 mujeres directamente beneficiarias (activistas y emprendedoras), asegurando diversidad étnica y territorial. Total esperado: 12–15 personas.	Al menos 1 FGD por subregión con CSO representantes + 1 FGD con mujeres firmantes. Total esperado: 7–11 personas por FGD.
Gobernanza y socios estratégicos	Equipos de ONU Mujeres	Al menos el 80% del equipo de programa y monitoreo del proyecto (4 personas por lo menos) y una persona por entidad territorial visitada (6 personas). Total esperado: 10 – 12 personas.	No aplica.
	Embajada Noruega, Misión ONU, OACNUDH, agencias cooperación	Al menos 1 entrevista por actor clave. Total esperado: 6–8 personas.	No aplica
Aliados de Implementación	FENALCO, INVIMA, socios técnicos	Al menos 1 entrevista por actor. Total esperado: 4–5 personas.	1 FGD con socios técnicos y sector privado. Total esperado: 6–8 personas.
Total General: Entre 67 y 89 personas		Entre 47 y 59 personas	Entre 20 y 30 personas

Tabla 8 Recopilación de datos: Muestra de las partes interesadas. Fuente: Elaborado por el equipo de evaluación.

4.6. Plan para garantizar un enfoque ético

Los métodos y procesos de recolección de datos deben ser sensibles al género y los datos deben desagregarse sistemáticamente por sexo y, en la medida de lo posible, por edad, región geográfica, etnicidad, discapacidad, condición migratoria y otros marcadores de equidad relevantes en el contexto. Se deben observar directrices

específicas, como la [Guía del UNEG sobre la Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en las Evaluaciones \(2014\)](#) y la Estrategia de Inclusión de la Discapacidad de la ONU – Rendición de Cuentas en Evaluaciones (2019).

La evaluación debe adherirse y guiarse por las [Normas y Estándares del UNEG \(2016\)](#) y las

[Directrices Éticas del UNEG \(2020\)](#) en todas las etapas del proceso, observando los principios de integridad, responsabilidad, respeto y beneficencia.

La gerencia del proceso de evaluación será realizada por el Área de Planeación, Monitoreo y Evaluación (PME) de ONU Mujeres en Colombia junto con la Oficina Regional de ONU Mujeres en Colombia.

El grupo de gestión de la evaluación será conformado por el área de PME de ONU Mujeres, la Oficial Coordinadora del Programa y la Oficial Nacional de Mujeres, Paz y Seguridad y tomará las decisiones estratégicas en el marco de la evaluación. El grupo de gestión tomará las decisiones estratégicas en el marco de la evaluación. Se hará una presentación de los resultados de la evaluación, incluyendo los equipos de ONU Mujeres, la Embajada de Noruega y a los actores institucionales responsables de la agenda de prevención y protección de lideresas y defensoras de derechos humanos.

Todos los productos deberán sujetarse a las especificaciones y los requerimientos establecidos en los términos de referencia. (Ver Anexo 9.9)

4.7. Plan de gestión de datos

Para operacionalizar estos principios y las políticas relevantes de ONU Mujeres, el Plan de Gestión de Datos (Anexo 9.9) detalla cómo se administrarán y almacenarán los datos, qué protocolos éticos se adoptarán y otros aspectos pertinentes.

Todos los datos recopilados en esta evaluación estarán sujetos a la Política de Seguridad de la Información de ONU Mujeres, que establece las bases para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información, evitando su uso, acceso, modificación, destrucción, divulgación, pérdida o transferencia no autorizada, ya sea accidental o intencional. Todo el personal de ONU Mujeres y las personas o entidades autorizadas son responsables de mantener un control adecuado sobre la

información bajo su custodia y de informar cualquier amenaza potencial a la confidencialidad, integridad o disponibilidad de dicha información a la instancia de gestión correspondiente.

4.8. Matriz de evaluación

La matriz de evaluación (ver Anexo 9.5) proporciona una guía sobre cómo se implementará el diseño de la evaluación para responder a los criterios respectivos y abordar cada pregunta de evaluación mediante los indicadores, métodos y fuentes de información correspondientes. Esta se encuentra desarrollada en su totalidad en los anexos de esta evaluación. La matriz podrá ajustarse conforme avance el ejercicio de evaluación.

5. ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD

5.1. Introducción y marco general

El Análisis de Evaluabilidad (EA) es un proceso crucial que se lleva a cabo para examinar el diseño, la lógica de intervención y la disponibilidad de datos de un proyecto, con el fin de confirmar si una evaluación futura (prevista para noviembre 2025 – febrero 2026) es factible, creíble y útil. Como parte de la fase inicial, la evaluación llevó a cabo un análisis de evaluabilidad (Ver Anexo 9.10). Este analizó el diseño del proyecto ProDefensoras Fase II y la lógica de intervención, el contexto de su implementación y sus estructuras de rendición de cuentas y gestión para confirmar la viabilidad y los parámetros de la evaluación.

Este proceso constó de dos pasos clave: Primero, se revisó la Teoría del Cambio y el modelo lógico generales conforme a los criterios descritos en la Tabla 13. En términos generales, el proyecto presenta una Teoría del Cambio lógica y bien definida, que vincula el fortalecimiento de capacidades de las organizaciones con la respuesta institucional transformadora para alcanzar un impacto medible en la percepción de seguridad y la autonomía económica.

Segundo, se analizó la calidad de los componentes individuales del Marco de Resultados y Recursos. Inspirada en los principios SMART y en la Guía de Gestión Basada en Resultados (GBR) de ONU Mujeres (Ver Anexo 9.10), la revisión aplicó criterios detallados para asignar una calificación (Sólida, Adecuada o Débil) a cada resultado y producto, considerando

su especificidad y claridad en la articulación del cambio.

La evidencia proveniente de los informes de implementación y de la línea de base indica que existen retos para medir con precisión algunos cambios esperados, especialmente en lo relacionado con la autonomía económica de las mujeres y la capacidad organizacional de las socias implementadoras. En el Fondo B, por ejemplo, la medición del punto de equilibrio se vio limitada por la falta inicial de registros financieros básicos (costos fijos, variables e ingresos), lo que dificultó calcular indicadores clave en iniciativas como ASMUPROPAZ y la Tienda Comunera. Asimismo, el concepto de autonomía económica presenta complejidades, pues combina percepciones sobre toma de decisiones con disponibilidad real de recursos y redes de apoyo. Sin embargo, estas limitaciones han sido mitigadas y una línea de salida definida para evaluar dos de los proyectos que ya han terminado.

Los documentos también señalan dificultades en la formulación de indicadores y en la medición del impacto, dado que varios indicadores se concentran en productos más que en resultados o transformaciones sustantivas. Esta situación plantea desafíos para la evaluabilidad y se suma a las limitaciones en la capacidad de monitoreo y evaluación de algunas OSC, lo que restringe la generación de evidencia específica sobre el cambio. Para esto, las preguntas de evaluación han sido revisadas con el fin de definir mejor los alcances de esta evaluación.

Table 13. Revisión de la teoría del cambio

Teoría del Cambio/Lógica del modelo	
¿Identifica claramente el proyecto el problema y la población objetivo (análisis de contexto)?	Sí. Observación. El proyecto parte de un diagnóstico claro sobre la baja percepción de seguridad de las mujeres defensoras (sólo el 11% se siente segura), la persistencia de la violencia, y la fragilidad institucional en materia de género. Se reconoce la necesidad de que las iniciativas productivas de las firmantes de paz alcancen la autonomía económica para su sostenibilidad.
¿Se identifican de forma clara y explícita los	Sí.

Teoría del Cambio/Lógica del modelo	
factores de desigualdad de género y las necesidades de las mujeres?	Observación: El proyecto es inherentemente una acción afirmativa por defensoras. El proyecto aborda las brechas de género mediante la inclusión de enfoques interseccionales, racial y LGBTI. Se reconoce el impacto desproporcionado que sufren las defensoras al ser atacadas, en comparación con los liderazgos masculinos. Además, el Fondo B considera las labores de cuidado no remunerado en su Instrumento de Autonomía Económica, buscando promover el empoderamiento.
¿Cuenta el proyecto con una intención estratégica clara y una teoría del cambio?	Sí. Observación: El proyecto cuenta con una ToC/modelo lógico que es revisado y validado en la fase de diseño y evaluación. La ToC se fundamenta en la meta de mejorar la protección y los mecanismos de prevención, así como la reincorporación socioeconómica de las firmantes de paz. La ToC establece una conexión lógica entre el fortalecimiento de las OSC (R1), el aumento de la capacidad de respuesta estatal (R2) y la sostenibilidad del activismo (R3/Eje 4). Los criterios de evaluación para las propuestas (Fondos A y B) incluyen explícitamente la conexión lógica entre las actividades, productos, resultados y objetivos.
¿Tiene el proyecto metas, objetivos y resultados claros?	Sí. Observación: El marco de resultados (Marco Lógico - MML) establece objetivos en todos los niveles: impacto, resultados (outcomes) y productos (outputs). Los objetivos estratégicos del proyecto son claros y se definen en tres Resultados (R1, R2, R3). El logro de la eficacia de los resultados se evalúa a partir de la conexión lógica entre las actividades, productos, resultados y objetivos. Todos los resultados cuentan con indicadores suficientes, claros y medibles. Se realizó un levantamiento de línea de base exhaustivo para los indicadores de impacto y producto del Fondo A y B. Los indicadores se miden a través de instrumentos técnicos y validados de ONU Mujeres: Instrumento de Percepción (para el impacto en seguridad), Encuesta de Autonomía Económica, Punto de Equilibrio para las iniciativas productivas, y dos versiones del ICO (Índice de Capacidades Organizacionales).
¿Articula el proyecto los niveles de actividad, los recursos financieros, los resultados y las estrategias?	Sí. Observación: El proyecto muestra una alineación clara entre actividades, recursos financieros, resultados y estrategias. Esta coherencia está presente en el diseño, la implementación y el seguimiento del proyecto, garantizando que cada actividad y recurso aporte de forma lógica a los productos y resultados previstos. El modelo se basa en una Teoría de Cambio que establece ejes estratégicos definidos y mecanismos de selección que consideran la relación entre actividades, objetivos y potencial de impacto. En términos financieros, esta articulación se asegura mediante criterios de eficiencia y correspondencia presupuestaria, junto con un seguimiento administrativo y financiero trimestral que fomenta la transparencia y coherencia entre recursos y objetivos. El proyecto refuerza esta alineación a través de procesos de ajuste técnico y fortalecimiento de capacidades en las organizaciones socias, orientados a mejorar sus habilidades en formulación bajo el marco lógico y gestión basada en resultados.

Tabla 9 ToC and Logic model review. Elaborated by Evaluation Team.

5.2. Disponibilidad de información y datos

El proyecto cuenta con un diseño metodológico claro y estructurado, basado en la Guía de Gestión Basada en Resultados (GBR) y el Marco de Resultados y Recursos (MML), respaldado por instrumentos y protocolos definidos. La gestión de riesgos —incluidas las debilidades administrativas identificadas en varias OSC— fue documentada y dio lugar a Planes de Fortalecimiento orientados a mejorar capacidades de rendición de cuentas y registro. Sin embargo, se identifican retos específicos para la medición de ciertos resultados (Outcomes):

Autonomía económica (Fondo B): Aunque existen indicadores relacionados con generación de ingresos y participación en iniciativas productivas, la medición del punto de equilibrio se vio inicialmente limitada por la falta de registros financieros básicos (costos fijos, variables e ingresos), lo que dificultó calcular indicadores clave en algunas iniciativas.

Complejidad conceptual: El concepto de autonomía económica o medición de los grados de des estigmatización combinan dimensiones objetivas (disponibilidad de recursos, redes de

apoyo) con subjetivas (percepciones), lo que añade retos metodológicos para su medición.

Estas limitaciones han comenzado a ser mitigadas mediante acciones de fortalecimiento y se ha definido una línea de salida para evaluar dos proyectos que ya han concluido, lo que permitirá contar con información más robusta sobre sostenibilidad financiera y autonomía económica en la fase final. Para medir avances en áreas subjetivas, el uso de información cualitativa recogida durante esta evaluación, será vital.

5.3. Capacidad de rendición de cuentas

La **capacidad de rendición de cuentas** del proyecto es robusta y **multidimensional**, al estar integrada en todos los niveles de gestión —desde la gobernanza institucional hasta la ejecución de las iniciativas territoriales. La transparencia y la eficiencia se garantizan mediante una estructura de **gobernanza multi-actor**, con un Comité Directivo que supervisa decisiones estratégicas y Comités Técnicos Asesores convocados ad hoc, que velan por la calidad técnica y la alineación de las propuestas. Este modelo se apoya en un **Marco de Control Interno** de ONU Mujeres, auditorías externas (Junta de Auditores de la

ONU) y un **seguimiento financiero trimestral** que verifica el uso adecuado de los recursos, estableciendo la devolución obligatoria de los gastos no elegibles. Además, se incorporan **criterios de eficiencia y eficacia** para asegurar la coherencia entre presupuestos, actividades y resultados.

En el plano ético y programático, el proyecto demuestra un **compromiso firme con la transparencia y la mejora continua**. Todos los socios deben adherirse a las políticas de **tolerancia cero frente al fraude, la corrupción y la explotación sexual (PEAS)**, reforzadas mediante capacitaciones y evaluaciones de capacidades basadas en riesgos. A partir de estas evaluaciones, se elaboraron **14 Planes de Fortalecimiento** destinados a mejorar la gestión administrativa, financiera y de monitoreo de las OSC, convirtiendo la rendición de cuentas en una herramienta de desarrollo institucional. Finalmente, el **seguimiento sistemático del marco lógico** y las **visitas de verificación in situ** aseguran la trazabilidad de los resultados y la sostenibilidad de las iniciativas, fortaleciendo la credibilidad y eficacia general del proyecto.

6. PLAN DE EVALUACIÓN

6.1. Cronograma de la evaluación

La evaluación se llevará a cabo entre **noviembre de 2025 y febrero de 2026**, conforme al marco temporal establecido en los TdR. El cronograma incluye las fases de diseño, recolección de datos, análisis y reporte, con responsabilidades claramente asignadas.

El **informe inicial (Inception Report)** deberá presentarse **20 días después de la firma del contrato**, seguido por el **informe borrador** (80 días) y el **informe final** (100 días). Además, se prevén presentaciones de hallazgos preliminares y finales ante el Grupo de Referencia de la Evaluación (ERG) y socios estratégicos.

Table 14. Cronograma de evaluación

Fase	Semana indicativa	Responsable
Inicio		
<i>Reunión inicial y aclaración de dudas</i>	W4 Octubre 2025	Equipo de evaluación / ONU Mujeres
<i>Revisión documental (desk review)</i>	W1-W4 Nov 2025	Equipo de evaluación
<i>Elaboración del Informe Inicial</i>	W1-W2 Nov 2025	Consultor/a líder
<i>Validación del Informe Inicial (ERG)</i>	W2-W3 Nov 2025	ERG / ONU Mujeres
Recolección de datos		
<i>Entrevistas (KIs) y Grupos focales (FGDs)</i>	W1-W2 Dic 2025	Consultor/a líder y equipo
<i>Observación en campo y MSC</i>	W1-W2 Dic 2025	Equipo de evaluación
Análisis y reporte		
<i>Análisis de datos y triangulación</i>	W3-W4 Dic 2025, W1 Ene 2026	Equipo de evaluación
<i>Presentación de hallazgos preliminares</i>	W3 Ene 2026	Consultor/a líder
<i>Informe borrador de evaluación</i>	19 Ene 2026	Consultor/a líder
<i>Taller de recomendaciones (ERG)</i>	W4 Ene 2026	ERG / ONU Mujeres
<i>Informe final y validación</i>	W1 Feb 2026	ONU Mujeres / ERG
<i>Diseminación</i>	W1-W2 Feb 2026	ONU Mujeres / Oficina Regional

6.2. Evaluation Quality Assurance

Todos los procesos de evaluación de ONU Mujeres establecen mecanismos para garantizar la alta calidad de los procesos y productos de evaluación, tal como se indica en la Política y el Manual de Evaluación de ONU Mujeres. El Informe de Evaluación adaptará el enfoque descrito en la Guía de Evaluación de la Cartera de Países de ONU Mujeres y deberá seguir también el Manual Editorial de las Naciones Unidas. Se utilizarán los criterios de Garantía de Calidad de los Informes de Evaluación de ONU Mujeres (GERAAS) para asegurar la calidad. Todos los productos están sujetos a una revisión de garantía de calidad por parte de un revisor par y el

Grupo de Gestión de la Evaluación, como se detalla abajo:

- **Grupo de gestión de la evaluación** será conformado por el área de PME de ONU Mujeres, la Oficial Coordinadora del Programa y la Oficial Nacional de Mujeres, Paz y Seguridad y tomará las decisiones estratégicas en el marco de la evaluación. Todos los entregables serán revisados por el grupo de gestión
- **Supervisión:** El/La Especialista Regional de Evaluación del Servicio Independiente de Evaluación supervisa todas las actividades, mientras que el/La Jefe/a del Servicio

Independiente de Evaluación es responsable de las actividades relacionadas con la evaluación; ambos/as revisarán los productos clave de la evaluación.

El área de Planeación, Monitoreo y Evaluación (PME) de ONU Mujeres Colombia tendrá un rol de gerencia del proceso y dará su visto bueno a los entregables de evaluación.

- **Jefe/a de Equipo:** La consultora regional de evaluación gestionará la coordinación y la administración diaria, y actuará como jefe/a de equipo, liderando el enfoque metodológico, la recopilación de datos, el análisis y la redacción. Como jefa de equipo,

también será responsable de supervisar el trabajo de los miembros del equipo, gestionar los contratos y garantizar la calidad del trabajo.

- **Equipo de evaluación:** El equipo estará integrado por dos consultores internacionales que brindarán apoyo durante todo el proceso de evaluación, con el respaldo de un analista responsable de la sistematización de la información.
- **Revisión por pares para orientación metodológica y retroalimentación:** Un/a miembro del personal del IES participará como revisor/a por pares de la evaluación.

6.3. Análisis de Riesgo y Mitigación

Aunque el proyecto presenta condiciones adecuadas para la realización de la evaluación, tal como se detalla en el análisis de evaluabilidad (véase la sección 6.1), también se han identificado algunos desafíos inherentes y contextuales que podrían afectar su desarrollo.

La siguiente tabla presenta los riesgos adicionales identificados, junto con las medidas que se adoptarán para minimizarlos. Esta tabla será actualizada después de la recolección de datos y durante la elaboración del informe final.

Table 15. Riesgos y limitaciones

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
Inestabilidad política e institucional: las transiciones políticas y la falta de continuidad institucional pueden interrumpir el acceso a la información, la participación de actores clave y la continuidad de los compromisos.	Alto	Puede retrasar las actividades de la evaluación.	Realizar un acercamiento temprano con las nuevas autoridades y puntos focales institucionales. Aprovechar los MOUs y acuerdos formales existentes para mantener el acceso y la colaboración. Utilizar los cuerpos de gobernanza ya establecidos por ONU Mujeres (Grupo Asesor, Comité Directivo) para asegurar la continuidad y la supervisión.
Incremento de la violencia contra lideresas en el contexto preelectoral: En Colombia, los periodos preelectorales suelen intensificar la violencia armada y aumentar los riesgos para lideresas y defensoras. Este escenario reduce las garantías para su participación y el desarrollo de sus actividades organizativas en los territorios.	Alto	Puede retrasar o imposibilitar las actividades de evaluación.	análisis continuo de la coyuntura junto con la Defensoría del Pueblo, la comunidad internacional y las organizaciones socias para coordinar acciones de acompañamiento e incidencia que garanticen el trabajo de las defensoras. Apoyo a las organizaciones en la aplicación de medidas y protocolos de prevención de riesgos, participa junto a entidades nacionales e internacionales en espacios interinstitucionales clave (como PIG, CNGS y CERREM Mujeres) y respalda la activación

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Medidas de mitigación
			de rutas de protección para lideresas en riesgo. Además, acompaña los PMU por la vida y los diálogos territoriales impulsados por el gobierno en los departamentos del programa.
Deterioro de condiciones de seguridad a nivel territorial: La presencia de grupos armados ilegales en las zonas de intervención genera tensiones, conflictos y graves riesgos para las lideresas y defensoras de derechos humanos, incluyendo amenazas y asesinatos destinados a mantener control territorial. En el contexto de post-acuerdo, el conflicto se ha recrudecido por la acción del ELN, AGC, disidencias de las FARC-EP y otros grupos, aumentando los confinamientos y desplazamientos, especialmente en los cuatro departamentos donde se implementa el proyecto.	Alto	Puede retrasar o imposibilitar las actividades de evaluación	Monitoreo constante del contexto territorial junto con la Defensoría del Pueblo y las OSC para identificar riesgos y cambios sociales o de conflictividad. Articulación permanente con agencias de la ONU y entidades estatales, acompaña misiones de terreno y aplica sus protocolos de seguridad. Acompañamiento y fortalecimiento de capacidades en autoprotección y temas relacionados para lideresas y defensoras.
Debilidades administrativas y organizativas de las OSCs.	Medio	Vacío de datos disponibles desde las OSC.	Acompañamiento continuo a las OSC en aspectos organizativos, administrativos y de gestión basada en resultados, incluyendo la implementación de planes de mejora. Seguimiento a los cronogramas acordados y se acciones para fortalecer las capacidades administrativas y financieras de las organizaciones socias, promoviendo articulación y complementariedad entre ellas.

Fuente: elaborado por el equipo de evaluación.

DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO

Se espera que los resultados de la evaluación aporten información sobre cómo mejorar la estrategia y la planificación de ONU Mujeres para procesos de apoyo a defensoras de derechos humanos y apoyo a organizaciones de sociedad civil (aprendizaje) y sobre el grado de consecución de los objetivos previstos por el proyecto y la forma en que se utilizan los recursos para ello (rendición de cuentas).

En cuanto a la comunicación y la difusión, el informe final de la evaluación incluirá una presentación visual y gráfica de los principales logros y resultados, cuyo resumen será traducido

al inglés. También se producirá un podcast para documentar todo el proceso de evaluación.

En un plazo de seis semanas tras la aprobación del informe final de la evaluación, el grupo de gestión de la evaluación será responsable de preparar y aprobar una Respuesta de la Dirección a las recomendaciones de la evaluación (que se compartirá con el grupo de referencia). Esta respuesta, junto con el informe final, se publicará en la plataforma GATE (Rendición de Cuentas Global y Seguimiento del Uso de la Evaluación) de ONU Mujeres.

ANNEXOS

- 9.1. Términos de Referencia
- 9.2. Equipo de Evaluación
- 9.3. Lista de documentos consultados
- 9.4. Análisis de actores
- 9.5. Matriz de Evaluación
- 9.6. Matriz de Codificación
- 9.7. Herramientas de Recolección de datos
- 9.8. Protocolo Ético
- 9.9. Plan de Gestión de Información
- 9.10. Análisis detallado de evaluabilidad
- 9.11. Resumen de las actividades de Prodefensoras