

REPORTE DE EVALUACIÓN

PRODEFENSORAS II: PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN DE LIDERESAS Y DEFENSORAS EN COLOMBIA 2023 – 2026



© 2026. ONU Mujeres. Todos los derechos reservados.

Foto: ONU Mujeres/Flickr

Producido por los SERVICIOS INDEPENDIENTES DE EVALUACIÓN, AUDITORÍA E INVESTIGACIÓN (IEAIS)

El análisis y las recomendaciones de la Nota Estratégica de Evaluación son responsabilidad de los Servicios Independientes de Evaluación, Auditoría e Investigación (IEAIS) y no reflejan necesariamente la opinión de ONU Mujeres. Esta es una publicación independiente de los Servicios Independientes de Evaluación, Auditoría e Investigación (IEAIS) de ONU Mujeres.

REPORTE DE EVALUACIÓN

PRODEFENSORAS II: PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN DE LIDERESAS Y DEFENSORAS EN COLOMBIA 2023 – 2026



**SERVICIOS INDEPENDIENTES DE EVALUACIÓN, AUDITORÍA
E INVESTIGACIÓN (IEAIS)**

ONU MUJERES

Abril 2026

Fecha del Reporte	Abril de 2026
Versión del Reporte	Final
Líder de Equipo	Lina González-Piñeros, Consultora Regional de Evaluación
Miembros del equipo y autores del informe inicial	Cristian Damian Maneiro, Consultor Regional de Evaluación Eloísa García Siegel, Analista de Investigación Regional
Revisión cualitativa	Violeta Leiva, Especialista Regional de Evaluación, y área PME ONU Mujeres Colombia
Contact details for this report	Violeta.Leiva@unwomen.org

CONTENIDO

ACRÓNIMOS	1
RESUMEN EJECUTIVO.....	2
ANTECEDENTES	2
ENFOQUE Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	2
CONTEXTO	2
HALLAZGOS	2
CONCLUSIONES.....	3
RECOMENDACIONES	3
SECCIÓN 1. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA.....	2
PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	2
USOS Y USUARIOS DE LA EVALUACIÓN	2
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	3
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	3
ESTÁNDARES, ÉTICA Y GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	7
ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD.....	8
LIMITACIONES DE EVALUACIÓN.....	8
SECCIÓN 2. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN.....	9
2.1. CONTEXTO NACIONAL Y SITUACIÓN DE LAS MUJERES DEFENSORAS	9
2.2. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	10
2.3. TEORÍA DEL CAMBIO	11
2.4. MARCO DE RESULTADOS.....	12
2.5. ANÁLISIS FINANCIERO	12
SECCIÓN 3. HALLAZGOS	15
3.1. RELEVANCIA.....	15
3.2. COHERENCIA	19
3.3. EFICACIA.....	22
3.4. EFICIENCIA.....	30
3.5. IMPACTO	33
3.6. SOSTENIBILIDAD	34
SECCIÓN 4. LECCIONES APRENDIDAS	37
SECCIÓN 5. CONCLUSIONES.....	39
SECCIÓN 6. RECOMENDACIONES	41
ANEXOS.....	44

ACRÓNIMOS

ACRÓNIMO	DEFINICIÓN
AFP	Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera
ARN	Agencia para la Reincorporación y la Normalización de Colombia
BPIN	Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional (Colombia).
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CdPs	Comunidades de Práctica
CRIC	Consejo Regional Indígena del Cauca
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Colombia)
EA	Análisis de Evaluabilidad
ECHO	Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas (Comisión Europea – DG ECHO)
ETCR	Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación (Colombia).
FAU	Fondo de Acción Urgente
FENALCO	Federación Nacional de Comerciantes de Colombia
FGD	Grupo(s) focal(es) (Focus Group Discussion)
FONSET	Fondos Cuenta Territoriales de Seguridad y Convivencia Ciudadana (Colombia).
ICO	Índice de Capacidad Organizativa.
KII	Entrevista(s) a informante(s) clave (Key Informant Interview)
KOICA	Agencia de Cooperación Internacional de Corea
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
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
OIA	Organización Indígena de Antioquia
PAN 1325	Plan de Acción Nacional para la implementación de la Resolución 1325 (Mujeres, Paz y Seguridad) en Colombia.
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (Colombia).
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

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación del proyecto **ProDefensoras II: Prevención y Protección de Lideresas y Defensoras de Derechos Humanos en Colombia (2023–2026)** fue realizada por los Servicios Independientes de Evaluación (IES) de ONU Mujeres entre agosto de 2025 y marzo de 2026. La evaluación analizó el desempeño del proyecto en términos de rendición de cuentas y aprendizaje para informar la fase final de implementación y futuras iniciativas de la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad en Colombia.

Antecedentes

El proyecto ProDefensoras II, financiado por la Embajada de Noruega con un presupuesto de aproximadamente 5 millones de USD (52 millones de coronas noruegas), busca consolidar un sistema integral de prevención y protección para las defensoras en Colombia. Basándose en los cimientos de la Fase I, el proyecto se estructura en tres ejes: (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; (2) las entidades públicas fortalecen su compromiso con la prevención y protección, incluyendo la implementación del Plan de Acción Nacional (PAN) 1325; y (3) las lideresas y defensoras fortalecen sus capacidades y figuras asociativas mediante el intercambio de experiencias entre territorios y pares.

Enfoque y metodología de evaluación

La evaluación empleó un enfoque basado en la teoría, no experimental, utilizando métodos mixtos cualitativos y cuantitativos, bajo un marco sensible al género y basado en derechos humanos. La recolección de datos incluyó una revisión documental exhaustiva y datos primarios recopilados a través de:

- **32 entrevistas a informantes clave con 48 actores estratégicos**, incluyendo personal de ONU Mujeres, funcionarios gubernamentales y representantes del donante.
- **18 grupos focales con 115 participantes** (titulares de derechos y organizaciones de la sociedad civil) en Antioquia, Cauca, Chocó, Cesar y Nariño.

- **Triangulación de datos secundarios** de informes de monitoreo y datos de la encuesta de línea de salida.

Contexto

A pesar del Acuerdo de Paz de 2016, Colombia enfrenta un recrudecimiento del conflicto armado que afecta desproporcionadamente a las defensoras. En 2022 y 2023, la Corte Constitucional declaró un Estado de Cosas Inconstitucional (ECI) por la falta de garantías para firmantes de paz. El proyecto opera en territorios de alto riesgo con fragilidad institucional y alta rotación de funcionarios, donde la violencia contra lideresas es una barrera para la participación democrática.

Hallazgos

Hallazgo 1: El proyecto mostró una alineación consistente con las prioridades nacionales en materia de paz y seguridad, así como con los lineamientos derivados de las sentencias de la Corte Constitucional sobre el Estado de Cosas Inconstitucional. Esta alineación permitió a ONU Mujeres contribuir a la implementación territorial del Programa Integral de Garantías (PIGMLD), apoyando la traducción de mandatos normativos en acciones operativas.

Hallazgo 2: La Fase II avanzó en la integración de enfoques étnicos, generacionales y territoriales. A diferencia de la fase anterior, la interseccionalidad se operacionalizó mediante la inclusión activa de mujeres jóvenes y personas LGTBQ+, permitiendo una atención más ajustada a riesgos diferenciados asociados a identidad de género, orientación sexual y contexto territorial.

Hallazgo 3: El proyecto contribuyó a fortalecer la articulación entre políticas nacionales y realidades locales. No obstante, se identificaron limitaciones persistentes en el nivel municipal, donde la insuficiencia de recursos técnicos y financieros restringe la capacidad de respuesta inmediata y condiciona la operación de las rutas de protección a factores de voluntad política local.

Hallazgo 4: La coordinación entre la Defensoría del Pueblo y la Procuraduría General de la Nación fortaleció la activación de mecanismos de protección. La combinación de acompañamiento técnico preventivo y funciones de vigilancia disciplinaria facilitó la priorización de casos y la activación de rutas en contextos caracterizados por baja respuesta institucional.

Hallazgo 5: El respaldo institucional de ONU Mujeres contribuyó a generar condiciones de legitimidad y protección para las organizaciones socias, facilitando espacios de interlocución con autoridades en territorios donde existen disputas por la autoridad estatal. Este acompañamiento operó como un habilitador para el diálogo institucional y la incidencia.

Hallazgo 6: El uso de mecanismos como las subvenciones en cascada permitió ampliar el alcance territorial del financiamiento hacia organizaciones de base en zonas rurales dispersas. Este enfoque contribuyó, además, al fortalecimiento de capacidades administrativas en organizaciones con limitada experiencia previa en la gestión de fondos bajo estándares internacionales.

Hallazgo 7: Las iniciativas productivas dirigidas a mujeres firmantes de paz mostraron que el fortalecimiento de los medios de vida puede contribuir a reducir vulnerabilidades económicas y sociales. La generación de ingresos se asoció con una menor exposición a riesgos y con procesos incipientes de reconciliación comunitaria.

Hallazgo 8: Las CdPs facilitaron la sistematización de saberes ancestrales y técnicos en herramientas replicables, como protocolos de seguridad digital y kits de cuidado.

Estos mecanismos permitieron descentralizar el aprendizaje y fortalecer capacidades locales de autoprotección.

Hallazgo 9: La implementación del proyecto estuvo condicionada por factores externos, en particular el recrudecimiento del conflicto armado, la inestabilidad institucional y la reconfiguración de la financiación internacional, que elevaron riesgos y restricciones operativas. La articulación política-institucional, la flexibilidad programática y el uso de metodologías culturalmente pertinentes permitieron mitigar los efectos encontrados.

Hallazgo 10: El proyecto logró apalancar recursos adicionales y generar sinergias con otros actores de cooperación. Sin embargo, se identificaron dificultades operativas asociadas a procesos fiduciarios que, en algunos casos, resultaron exigentes para la capacidad instalada de organizaciones pequeñas en territorio.

Hallazgo 11: El proyecto operó con un modelo de gobernanza híbrido que combinó una dirección estratégica centralizada con una ejecución territorial flexible y basada en la co-creación, lo que facilitó la adaptación al contexto de conflicto y el respaldo político.

Hallazgo 12: Se observó un cambio en las formas de ejercicio del liderazgo de las mujeres participantes, caracterizado por una mayor capacidad de interlocución técnica con el Estado. Las organizaciones socias comenzaron a utilizar marcos legales y presupuestales del PIGMLD para sustentar demandas y seguimiento institucional.

Hallazgo 13: La sostenibilidad social de los resultados es relativamente sólida, apoyada en redes de confianza y capacidades técnicas instaladas. La sostenibilidad institucional depende, en mayor medida, de la asunción de costos operativos por parte del Estado. La sostenibilidad económica del Fondo B continúa siendo un desafío, asociada a la necesidad de tiempos prolongados de maduración de mercados en contextos de conflicto.

Hallazgo 14: El proyecto contribuyó a la creación de espacios de trabajo conjunto entre mujeres con trayectorias diversas, incluyendo víctimas, mujeres de pueblos étnicos y firmantes de paz. Estas interacciones favorecieron procesos de reducción de estigmas y fortalecimiento del tejido social en los territorios priorizados.

Conclusiones

Conclusión 1: ProDefensoras II incrementó su pertinencia y eficacia al operacionalizar un enfoque de protección integral y culturalmente pertinente, que abordó causas subyacentes del riesgo y permitió pasar de la visibilización a prácticas concretas de prevención, autocuidado y autoprotección en contextos territoriales complejos.

Conclusión 2: El proyecto logró sostener resultados en un entorno más hostil de lo previsto gracias a una flexibilidad estratégica que permitió ajustar metodologías, territorios y ritmos de implementación, apoyándose en articulaciones institucionales para evitar interrupciones en la protección.

Conclusión 3: El modelo de financiamiento y despliegue territorial amplió el alcance del proyecto en zonas rurales dispersas y fortaleció capacidades organizativas de las OSC; no obstante, enfrentó desafíos administrativos que fueron mitigados mediante acompañamiento constante.

Conclusión 4: La articulación del Ministerio Público dentro de la estrategia institucional permitió avanzar en la traducción de garantías en acciones concretas; sin embargo, el cumplimiento estatal continúa siendo limitado y desigual, especialmente en acceso a la justicia y a nivel territorial.

Conclusión 5: Las Comunidades de Práctica contribuyeron a la coherencia técnica del programa y al aprendizaje colectivo, activando redes funcionales y herramientas replicables que tienden a operar con mayor autonomía más allá del ciclo del proyecto.

Conclusión 6: El componente económico validó la autonomía económica como estrategia de

protección y reconciliación para mujeres firmantes; sin embargo, la sostenibilidad comercial de las iniciativas productivas sigue siendo el principal punto débil y requiere una fase específica de consolidación de mercado.

Conclusión 7: La efectividad del proyecto estuvo estrechamente vinculada a la operacionalización de enfoques interseccionales y al abordaje de las cargas de cuidado, que resultaron determinantes para la accesibilidad, seguridad y apropiación de las medidas de protección por parte de las mujeres.

Recomendaciones

Recomendación 1: Consolidar una estrategia de maduración comercial del Fondo B orientada a la sostenibilidad económica. Incorporar, en futuras fases del Fondo B, un componente específico de consolidación comercial que complemente la entrega de activos productivos con acompañamiento en comercialización, posicionamiento y planificación financiera, alineando los tiempos y recursos del donante con los ciclos reales de retorno económico.

Recomendación 2. Fortalecer la asistencia técnica administrativa a organizaciones de base. Reforzar modalidades de acompañamiento operativo que permitan simplificar procesos de reporte y rendición de cuentas para organizaciones locales, utilizando la evidencia del proyecto para promover esquemas diferenciados y formatos más adecuados a contextos rurales y de alta dispersión territorial.

Recomendación 3. Institucionalizar regulaciones y prácticas operativas clave con financiamiento público. Avanzar hacia la absorción progresiva, por parte del Estado, de roles técnicos y costos operativos asociados a rutas, protocolos y mecanismos de seguimiento, asegurando recursos públicos recurrentes que reduzcan la dependencia de la cooperación internacional.

Recomendación 4. Reforzar el relevo generacional y las condiciones de cuidado para la sostenibilidad del liderazgo. Desarrollar

estrategias intergeneracionales y de cuidado que fortalezcan la continuidad del liderazgo de las defensoras, incluyendo el acceso a espacios de recuperación, la institucionalización de metodologías de sanación y el fortalecimiento de la respuesta frente a agresiones.

Recomendación 5. Consolidar las comunidades de práctica como redes operativas sostenibles. Sostener las comunidades de práctica mediante esquemas de gobernanza liviana, conectividad segura y recursos operativos mínimos, con el fin de

preservar los intercambios técnicos y las redes de apoyo generadas más allá del ciclo del proyecto.

Recomendación 6. Implementar una estrategia focalizada para fortalecer el acceso a la justicia. Promover compromisos institucionales definidos y mecanismos sistemáticos de seguimiento que permitan reducir la brecha entre garantías formales y su implementación efectiva, fortaleciendo la exigibilidad en materia de protección y no repetición.

SECCIÓN 1. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

Propósito y objetivos de la Evaluación

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, con 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.

Información adicional sobre el propósito de la evaluación está incluido en los Términos de Referencia (TdR) disponibles en el Anexo 7.1.

Usos y usuarios de la evaluación

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación serán usados 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, la Procuraduría General de la República 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 son relevantes para una amplia gama de actores estratégicos incluyendo instituciones socias, socios regionales, sociedad civil y titulares de derechos, sector privado y financiero y otras agencias de Naciones Unidas. **El detalle de los usos y usuarios se encuentra en el Anexo 7.9.**

Preguntas de evaluación

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:** Se agruparon temas similares y se consolidaron preguntas que abordaban los mismos criterios para garantizar la coherencia del informe.
- **Claridad y precisión:** Se simplificó el lenguaje técnico y se eliminaron expresiones repetitivas para que las preguntas fueran operativas, específicas y fáciles de medir.
- **Enfoque estratégico y derechos humanos:** Se integraron aspectos clave como la adaptación al contexto, la apropiación institucional, la escalabilidad y la identificación de efectos no deseados.
- **Eficiencia en el alcance:** Se redujo el número total de preguntas sin perder profundidad, priorizando cuestionarios más integrales que faciliten la recolección de evidencia técnica.

En base a estos ajustes, las preguntas de evaluación que utilizará esta evaluación se encuentran enunciadas antes de cada hallazgo y están desarrolladas en Matriz de Evaluación que se encuentra en el **Anexo 7.6.**

Metodología de Evaluación

La evaluación final del Proyecto ProDefensoras Fase II se desarrolla bajo un enfoque mixto, participativo, sensible al género y basado en derechos humanos, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. La evaluación es 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. Los enfoques principales son:

- **Teoría del Cambio y Criterios OCDE:** La evaluación se guía por un enfoque teórico basado en la Teoría del Cambio del proyecto y aplica los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.
- **Pensamiento Sistémico:** Se adopta una perspectiva de pensamiento sistémico de bajo alcance que reconoce la complejidad del ecosistema multiactor del proyecto. Este enfoque permite mapear interdependencias, identificar patrones de cambio y generar recomendaciones para la sostenibilidad y escalabilidad.
- **Normatividad y Rigor:** El proceso se desarrolla 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](#).
- **Análisis de Contribución:** Se aplica un análisis de contribución para valorar la influencia del proyecto en los resultados dentro de un ecosistema complejo donde la atribución directa no es factible. Este proceso implica construir una narrativa creíble sobre cómo las estrategias han aportado a los cambios, recopilando evidencia y contrastando supuestos de manera iterativa.
- **Interseccionalidad y Poder:** La evaluación explora cómo el proyecto aborda las relaciones de poder de género y las desigualdades interseccionales. Se integra un enfoque interseccional para comprender cómo factores como la ubicación geográfica, discapacidad y condición de firmante de paz configuran las experiencias de las mujeres.
- **Inclusión y Seguridad:** Se adopta 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. El detalle del protocolo ético seguido en esta evaluación se detalla en el **Anexo 7.10**.

RECOLECCIÓN DE DATOS

La evaluación utilizó múltiples fuentes de información y técnicas de recolección de datos, lo que permitió la triangulación de evidencias para asegurar la validez de los hallazgos:

- **Revisión Documental:** Se realizó un análisis sistemático de documentos clave del proyecto, incluyendo el ProDoc, informes técnicos y financieros, informes de la Defensoría del Pueblo, productos de conocimiento y registros de monitoreo.
- **Entrevistas a Informantes Clave (KII):** Se llevaron a cabo un total de 29 entrevistas semiestructuradas (10 hombres y 44 mujeres), tanto virtuales como presenciales. Estas involucraron a personal de ONU Mujeres, socios implementadores, instituciones públicas (como la Procuraduría y el Ministerio del Interior), donantes y representantes de la sociedad civil.
- **Grupos Focales (FGD):** Se organizaron un total de 7 sesiones de grupos focales con la participación de 35 lideresas, defensoras de derechos humanos y mujeres firmantes de paz, y 2 personas de instituciones territoriales. Estas sesiones permitieron explorar experiencias profundas, percepciones de cambio en la seguridad y aprendizajes colectivos desde el territorio.
- **Observación Directa:** Del 1 al 5 de diciembre de 2025, se realizaron 26 entrevistas presenciales durante las visitas de campo a los territorios priorizados (Antioquia, Cauca, Caquetá, Cesar, Chocó, Nariño), lo que

permitió verificar de primera mano las actividades de las comunidades de práctica y las acciones de incidencia local. Posteriormente, del 8 al 12 de diciembre se realizaron 9 entrevistas virtuales con los demás actores identificados en la matriz, mientras dos grupos focales y otras tres entrevistas fueron realizadas entre el 27 de diciembre y el 8 de febrero. En total, 63 personas fueron consultadas de manera presencial y 28 personas a través de medios virtuales, para un total de 91 personas.

El proceso de consulta siguió el plan de muestreo establecido en la siguiente sección e incluyó representantes de las siguientes categorías de acuerdo con el análisis de actores desarrollado en el informe de inecpción y disponible en el **Anexo 7.4**. La matriz de codificación usada durante la revisión documental, así como las herramientas de recolección de datos primarios usadas se pueden visualizar en los **Anexos 7.7 y 7.8**.

- **Gobernanza y socios estratégicos:** Personal de ONU Mujeres y la Embajada de Noruega para evaluar la gestión y toma de decisiones.
- **Titulares de obligaciones:** Instituciones públicas (Defensoría, Procuraduría, Ministerios) para medir la apropiación del PIGMLD y el PAN 1325.
- **Titulares de derechos:** Mujeres defensoras y firmantes de paz, clave para medir cambios en seguridad y autonomía.
- **Aliados de implementación:** OSC y socios técnicos para analizar la transferencia de metodologías de protección y apoyo productivo.

Es necesario mencionar que, por recomendación del equipo de ONU Mujeres Colombia, se prescindió de las encuestas en línea como método de recolección. Esta decisión se fundamentó en la necesidad de evitar la saturación de los actores y la redundancia en la recolección de datos, considerando que ya se disponía de datos cuantitativos recientes y robustos generados por otros sistemas de monitoreo del proyecto. Adicionalmente, considerando el número total de actores consultados de manera presencial y virtual, el Equipo Evaluador consideró suficiente la información primaria recolectada. Esto permitió que la evaluación se centrara en el análisis cualitativo profundo y la contribución de cambios.

MARCO DE MUESTREO

La evaluación empleó una estrategia de muestreo intencional diseñada para garantizar la representatividad de los distintos tipos de actores, áreas temáticas y ubicaciones geográficas relevantes para el programa. El enfoque de muestreo se basó en un ejercicio de mapeo de actores clave y se actualizó periódicamente para abordar posibles brechas en la representación. El equipo de evaluación estableció metas iniciales para cada grupo de actores, todas las cuales se alcanzaron satisfactoriamente. En la Tabla 1 se presenta un resumen de los datos recopilados a través de los diferentes métodos, desagregados por tipología de actores y tipo de metodología usada. El detalle desagregado de los actores consultados se encuentra en el **Anexo 7.5**.

Tabla 1 Muestra planeada frente a la conseguida por tipo/grupo de actor.

Grupo	Actores específicos	Muestra programada y alcanzada para entrevistas (KIs)	Muestra programada y alcanzada para grupos focales (FGDs)
Titulares de Obligaciones	Ministerio del Interior, Viceministerio de las Mujeres Gobernaciones y alcaldías	Programado: al menos 1 entrevista por actor nacional y territorial (directivo y técnico). Total 7–9 personas. Conseguido. 9 personas (2 del Ministerio del Interior y 2 de Gobernaciones).	Programado: 1–2 FGDs con autoridades territoriales (Gobernaciones y Alcaldías). Total 7–11 personas, asegurando diversidad regional. Parcialmente conseguido. 1 FGD con la Gobernación de Antioquia, 2 personas
	Defensoría del Pueblo, Procuraduría, ARN, Fiscalía	Programado: Al menos 1 entrevista por institución + 2 entrevistas adicionales en territorios clave. Total 8–10 personas.	No aplica.

Grupo	Actores específicos	Muestra programada y alcanzada para entrevistas (KIIIs)	Muestra programada y alcanzada para grupos focales (FGDs)
		Conseguido. 11 personas (8 de la Defensoría – 2 nacionales y 6 a nivel territorial, y 3 Procuraduría).	
Titulares de Derechos	Lideresas defensoras, mujeres firmantes, OSC Fondo A y B, organizaciones aliadas	Programado: Al menos 2 OSC por área geográfica priorizada y 10–14 mujeres directamente beneficiarias (activistas y emprendedoras), asegurando diversidad étnica y territorial. Total 12–15 personas. Superado. 14 organizaciones, 2 de nivel nacional, 2 por cada área geográfica priorizada, 17 personas.	Programado: Al menos 1 FGD por subregión con CSO representantes + 1 FGD con mujeres firmantes. Total 7–11 personas por FGD. Superado. 6 FGDs, 1 por cada una de las comunidades de práctica (Comunicar para Proteger, Autocuidado), 4 con miembros de organizaciones del Fondo A y B, 35 personas. 2 organizaciones adicionales consultadas.
Gobernanza y socios estratégicos	Equipos de ONU Mujeres	Programado: 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 10 – 12 personas. Superado. 8 a nivel nacional, 5 a nivel territorial.	No aplica.
	Embajada Noruega, Misión ONU, OACNUDH, agencias cooperación	Programado: Al menos 1 entrevista por actor clave. Total 6–8 personas. No alcanzado. 2 personas de la embajada de Noruega. No se pudo hacer una reunión con miembros de OACNUDH y Misión ONU debido al cierre de varias de las oficinas territoriales con las que se trabajó (Ver limitaciones para mayor detalle).	No aplica
Aliados de Implementación	FENALCO, INVIMA, socios técnicos (LIMPAL, Red Nacional de Mujeres)	Programado: Al menos 1 entrevista por actor. Total esperado 4–5 personas. Parcialmente conseguido. 2 personas de 2 socios técnicos. No se consideró necesario entrevistas con FENALCO y el INVIMA pues estos fueron aliados a través de otros proyectos.	Programado: 1 FGD con socios técnicos y sector privado. Total esperado 6–8 personas. Reemplazado. Se consideró como no necesario y fue reemplazado con un FGD adicional con titulares de obligaciones que fueron parte de las comunidades de práctica.
Programado: 67 a 89 personas Logrado: 91 personas		Programado: Entre 47 y 59 personas Logrado: 54 personas	Programado: Entre 20 y 30 personas Logrado: 37 personas

Elaborado por el Equipo de Evaluación

TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

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

Análisis Cualitativo

- **Transcripción y Codificación:** Todas los KII y FGDs se transcribieron a partir de grabaciones de audio, previo consentimiento informado. Las transcripciones se resumieron y codificaron utilizando el software especializado ATLAS.ti, aplicando un esquema alineado con los criterios de evaluación.
- **Identificación de Patrones:** Se identificaron patrones, convergencias y divergencias entre grupos de actores (instituciones públicas, OSC, ONU Mujeres, donantes) para comprender no solo los sucesos, sino el cómo y por qué, incluyendo factores influyentes y lecciones aprendidas.
- **Uso de Inteligencia Artificial (IA):** Se usaron NotebookLM y funciones de IA de ATLAS.ti para apoyar el análisis de grandes volúmenes de datos mediante consultas guiadas (Query Based Analysis -QBA): la IA ayudó a localizar evidencia y contra-evidencia por pregunta evaluativa, organizar el corpus por territorio/actor, generar síntesis preliminares y detectar duplicaciones o vacíos. Su valor

agregado fue eficiencia y trazabilidad (menos búsqueda manual, mayor cobertura del corpus). Todo output fue revisado y validado por el equipo evaluador (human-in-the-loop) contra las fuentes originales para asegurar precisión contextual, ética y enfoque de género.

Análisis Cuantitativo

- **Estadísticas Descriptivas:** Se aplicaron estadísticas descriptivas para analizar los datos del sistema de monitoreo, comparando los avances reales frente a los indicadores y metas programadas.
- **Análisis Financiero:** Se realizó un análisis financiero para evaluar la eficiencia, relacionando las asignaciones presupuestarias con los productos alcanzados. El detalle de cómo se hizo este análisis se encuentra en la siguiente sección.
- **Desagregación de Datos:** Todos los datos se desagregaron por sexo, edad, ubicación geográfica, tipo de actor y otros marcadores como pertenencia étnica y condición de firmante de paz.

Triangulación y Análisis de Contribución

Para garantizar la validez, la evaluación aplicó una triangulación sistemática, cruzando evidencia documental (marco lógico, reportes, productos técnicos, presupuestos, notas técnicas y matrices de indicadores), cuantitativa (indicadores, ICO, seguimiento y encuestas de percepción) y cualitativa primaria (entrevistas y grupos focales). Para cada hallazgo se contrastaron fuentes, métodos y actores: la información cuantitativa se mantuvo como evidencia base de los resultados cuando estaba disponible, mientras la evidencia cualitativa se usó para explicar mecanismos de cambio, condiciones y límites, o cubrir vacíos de información. Cuando hubo convergencia entre fuentes, estas se consolidaron en hallazgos definitivos, mientras que cuando hubo diferencias, se reportaron ambas dimensiones y se ajustó el nivel de afirmación. Finalmente, se validó consistencia entre narrativas de titulares de derechos, organizaciones socias, institucionalidad y equipo del proyecto, dando mayor voz a las titulares de derechos, y se

depuraron duplicaciones para que cada hallazgo aportara un ángulo complementario. Asimismo, se empleó un análisis de contribución para valorar la influencia del proyecto en los cambios observados.

Una explicación más detallada del proceso de análisis de datos es presentada en el Anexo 7.15.

Estándares, Ética y Gestión de la Evaluación

La evaluación se adhirió a las [Normas y Estándares del UNEG \(2016\)](#) y las [Directrices Éticas del UNEG \(2020\)](#) en todas sus etapas, observando rigurosamente los principios de integridad, responsabilidad, respeto y beneficencia. En este marco, los métodos y procesos de recolección de datos fueron diseñados con una alta sensibilidad al género y la inclusión, asegurando que los datos se desagregaran sistemáticamente por sexo, edad, región geográfica, etnicidad, discapacidad y condición de firmante de paz. El proceso observó directrices específicas de derechos humanos, incluyendo 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 \(2019\)](#).

La gerencia del proceso realizada por el Área de Planeación, Monitoreo y Evaluación (PME) de ONU Mujeres Colombia en estrecha coordinación con la Oficina Regional. Para la toma de decisiones estratégicas, se conformó un Grupo de Gestión de la Evaluación (GGE) integrado por el área de PME, la Oficial Coordinadora del Programa y la Oficial Nacional de Mujeres, Paz y Seguridad. Como parte del compromiso con la transparencia y el aprendizaje, se realizaron presentaciones de los hallazgos ante los equipos técnicos de ONU Mujeres el 16 de diciembre de 2025, y ante la Embajada de Noruega y los actores institucionales responsables de la agenda de prevención y protección de defensoras en Colombia, el 12 de mayo de 2026. Todos los productos entregables se sujetaron a las especificaciones de los Términos de Referencia y fueron validados bajo los criterios de calidad del sistema GERAAS de ONU Mujeres.

Análisis de evaluabilidad

Durante la fase inicial del ejercicio, se realizó un análisis de evaluabilidad para confirmar la viabilidad, credibilidad y utilidad de la evaluación final del proyecto ProDefensoras Fase II. Este proceso examinó el diseño del proyecto, su lógica de intervención, el contexto de implementación y las estructuras de rendición de cuentas para definir los parámetros de la evaluación. El análisis se desarrolló en dos pasos:

En primer lugar, se revisó la Teoría del Cambio (TdC) y el modelo lógico general. Se confirmó que el proyecto parte de un diagnóstico claro sobre la baja percepción de seguridad de las defensoras y la fragilidad institucional en materia de género. La TdC establece una conexión lógica y estratégica entre el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil (Resultado 1), el aumento de la capacidad de respuesta estatal (Resultado 2) y la sostenibilidad del activismo (Resultado 3). Se validó que el proyecto identifica explícitamente los factores de desigualdad y las necesidades diferenciadas de las mujeres, abordando brechas mediante enfoques interseccionales.

En segundo lugar, se evaluó la calidad del Marco de Resultados y Recursos utilizando criterios SMART y la Guía de Gestión Basada en Resultados de ONU Mujeres. El marco demostró una alineación sólida entre actividades, recursos financieros y metas previstas, garantizando que cada insumo aporte de forma lógica a los productos esperados. El análisis identificó desafíos específicos en la medición de la autonomía económica (Fondo B), debido a la falta inicial de registros financieros básicos en algunas iniciativas productivas y que las líneas de salida de algunos proyectos no han sido finalizadas.

En general, el proyecto demostró un compromiso firme con la transparencia mediante un sistema de monitoreo estructurado y planes de fortalecimiento para las organizaciones socias. La capacidad de rendición de cuentas se consideró robusta y multidimensional, apoyada en una

gobernanza multiactor y mecanismos de control interno que aseguran trazabilidad de los resultados.

Limitaciones de evaluación

La evaluación enfrentó desafíos agrupados en tres categorías que fueron mitigados para garantizar la validez de los hallazgos:

Limitaciones Contextuales y Estructurales: El entorno volátil en Nariño, Cauca y Chocó exigió medidas de contingencia como planificación flexible y modalidades virtuales; sin embargo, el trabajo de campo se desarrolló sin interrupciones sustantivas. Los mayores obstáculos fueron la alta rotación de funcionarios locales, que provocó una pérdida de memoria institucional, y el cierre de oficinas territoriales de OACNUDH por el retiro de fondos internacionales, lo que impidió entrevistar a actores clave de Naciones Unidas. Además, la compleja geografía y los altos costos de transporte en el Pacífico limitaron la cobertura física a seis territorios principales.

Limitaciones Metodológicas: Existió una tensión entre la profundidad temática y el límite de extensión del informe (45 páginas) de acuerdo con los criterios de revisión de IEAIS, lo que obligó a consolidar las preguntas de evaluación de 21 a 14. Asimismo, se identificaron desafíos en la arquitectura de medición del marco lógico, asociados a la dependencia de fuentes externas de baja periodicidad. Por ejemplo, el indicador de impacto I.3 depende de la Encuesta de Cultura Política del DANE, la cual no coincide necesariamente con los ciclos de implementación del proyecto. Esto se mitigó priorizando evidencia cualitativa, triangulación sistemática y el fortalecimiento de fuentes de la sociedad civil con alto conocimiento programático.

Limitaciones Operacionales: Desafíos logísticos, como cancelaciones de vuelos en rutas hacia Popayán y Florencia, forzaron el paso de entrevistas presenciales a virtuales.

SECCIÓN 2. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

2.1. Contexto Nacional y Situación de las Mujeres Defensoras

La implementación de la segunda fase del Proyecto ProDefensoras (2023–2026) se enmarcó en un contexto nacional complejo, caracterizado por la persistencia del conflicto armado y un incumplimiento parcial del Acuerdo Final de Paz (AFP)¹. A pesar de la voluntad política expresada por el Gobierno Nacional para avanzar en la agenda de prevención y protección, la evaluación identificó desafíos estructurales y un recrudecimiento crítico de la violencia en los territorios. Durante este periodo, actores locales describieron la situación en departamentos como Nariño, Chocó y Cauca como un escenario de fuerte recrudecimiento del conflicto armado y la disputa territorial entre grupos armados ilegales por economías ilícitas (narcotráfico, minería ilegal, acaparamiento de tierras), donde el deterioro del orden público trascendió las dinámicas tradicionales para manifestarse en nuevas formas de control social por parte de grupos armados ilegales. Este control se tradujo en la instalación de retenes, el cobro de extorsiones a organizaciones sociales y el confinamiento de poblaciones, factores que limitaron severamente la movilidad y la capacidad de respuesta de las redes de protección.

Colombia continuó enfrentando altos niveles de violencia sociopolítica con afectaciones diferenciadas. En 2024, la OACNUDH verificó 89

homicidios de personas defensoras, incluyendo 11 mujeres y una mujer trans², sumado a amenazas, desplazamientos y campañas de desinformación con impactos desproporcionados en lideresas indígenas, afrocolombianas y campesinas. En este marco de guerra activa, surgieron riesgos alarmantes como el aumento del reclutamiento forzado de niñas mediante estrategias de seducción y fuerza en el Cauca, así como dinámicas de trata y violencia intrafamiliar exacerbada en comunidades del Chocó. Esta presión constante derivó en una profunda crisis de salud mental y emocional entre las defensoras que evidenció que el cuidado emocional es una deuda institucional urgente que el proyecto abordó de manera prioritaria.

Respecto a la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad (MPS), la implementación del AFP presentó rezagos significativos, con solo un 12% de las medidas de género completadas a mediados de 2022³. La violencia contra mujeres firmantes de paz persistió de manera alarmante, lo que llevó a la Corte Constitucional a declarar un estado de cosas inconstitucional mediante las sentencias **SU-020/22⁴** y **SU-546/23⁵**. Esta declaratoria se fundamentó en la “vulneración masiva, generalizada y sistemática de los derechos fundamentales a la vida, a la integridad personal y a la seguridad” de la población en reincorporación, derivada de una respuesta estatal insuficiente para garantizar su protección

¹ Procuraduría General de la República (2025). Séptimo Informe al Congreso sobre la implementación del Acuerdo de Paz.

² 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>

³ Instituto Kroc de Estudios Internacionales de Paz. (2022). *Seis años de implementación del Acuerdo Final: Retos y oportunidades en el nuevo ciclo político*. Universidad de Notre Dame.

⁴ Corte Constitucional de Colombia. (2022). Sentencia SU-020/22. Bogotá: Corte Constitucional. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2022/su020-22.htm>

⁵ Corte Constitucional de Colombia. (2022). Sentencia SU-546/23. Bogotá: Corte Constitucional. <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2023/su546-23.htm>

efectiva y el ejercicio de sus derechos civiles y políticos en los territorios. Ante esta realidad, ProDefensoras II incorporó explícitamente el apoyo a esta población a través del Fondo B, buscando mitigar la doble estigmatización que enfrentan por su género y su pasado excombatiente, factores que suelen imponer barreras comerciales y sociales que las obligan a adoptar estrategias de bajo perfil para garantizar su seguridad.

A nivel normativo e institucional, el proyecto operó en un marco consolidado pero frágil. Durante la ejecución se impulsó el primer **Plan de Acción Nacional (PAN) 1325** en Colombia y se concertó el **Plan de Acción 2023–2026 del Programa Integral de Garantías (PIGMLD)**, el cual incluyó por primera vez acciones para firmantes de paz y defensoras ambientales. Sin embargo, la efectividad de estos instrumentos se vio afectada por el denominado "Efecto Sísifo"⁶, en el cual la alta rotación de funcionarios públicos generó una pérdida constante de memoria institucional, obligando a reiniciar procesos de sensibilización con cada cambio de personal. Asimismo, la creación del Ministerio de Igualdad y la disolución de la Consejería Presidencial para la Mujer generaron vacíos operativos que limitaron la participación institucional en mecanismos clave de protección.

Finalmente, el contexto de implementación estuvo condicionado por la volatilidad del financiamiento internacional y el retiro de fondos de otros cooperantes en zonas críticas, lo que aumentó la vulnerabilidad de las lideresas al desaparecer esquemas de acompañamiento previos. Esta coyuntura obligó a ProDefensoras II a suplir vacíos logísticos y de protección no previstos inicialmente. El riesgo se vio exacerbado por las transiciones de gobierno local y la coacción de actores armados sobre entidades en algunos territorios priorizados, lo que subrayó la brecha entre los avances

normativos nacionales y la realidad operativa en territorios afectados por la violencia.

2.2. Antecedentes del Proyecto

El proyecto ProDefensoras surgió originalmente como una respuesta estratégica de ONU Mujeres, en alianza con la Embajada de Noruega, ante el alarmante incremento de agresiones contra mujeres líderes y defensoras tras la firma del Acuerdo de Paz de 2016. La primera fase (2019-2023) se centró en sentar las bases de la protección colectiva y en visibilizar que los riesgos que enfrentan las mujeres tienen causas y manifestaciones distintas a los de sus pares hombres, requiriendo por tanto medidas con enfoque de género y territorial. Durante este periodo inicial, se logró consolidar una red de organizaciones socias en departamentos críticos y se emitieron los **primeros informes defensoriales sobre riesgos colectivos** de lideresas y defensoras. Estos instrumentos fueron determinantes para la incidencia política, ya que sus recomendaciones impulsaron el **fortalecimiento presupuestal y la activación operativa del Programa Integral de Garantías (PIGMLD)**, el cual, aunque ya existía formalmente, presentaba rezagos críticos en su implementación territorial.

La transición hacia la segunda fase (2023-2026) se fundamentó en la necesidad de escalar los modelos de protección colectiva que demostraron ser exitosos y de abordar vacíos detectados en la implementación temprana. Bajo esta lógica, el diseño de esta fase amplió su alcance poblacional mediante un llamado explícito al trabajo con **mujeres jóvenes y personas LGTBIQ+**, reconociendo sus riesgos diferenciados. Asimismo, un antecedente relevante fue el reconocimiento de que la seguridad de las defensoras está intrínsecamente ligada a su autonomía económica; sin medios de vida sostenibles, las lideresas se encuentran en una situación de mayor vulnerabilidad frente a los actores

⁶ El término "efecto Sísifo" fue utilizado por varias defensoras para describir su realidad estructural de desgaste y resistencia para mantener estrategias de prevención y protección en territorios

donde la fragilidad de la paz obliga a reiniciar esfuerzos de manera continua debido a la rotación de los funcionarios.

armados y las presiones del entorno. En términos de incidencia, esta fase marcó un hito estratégico para la Embajada de Noruega al evolucionar de la exigencia ante entidades hacia la **concertación de acciones concretas**, permitiendo una respuesta institucional más operativa. Finalmente, el proyecto integró lecciones sobre **cuidado y salud mental**, continuando con un enfoque preventivo y holístico que sitúa la sostenibilidad de la vida y del activismo en el centro de la estrategia.

Otro antecedente clave fue la evolución del marco normativo nacional. El inicio de ProDefensoras II coincidió con un momento histórico de apertura política para la formulación

del primer **Plan de Acción Nacional de la Resolución 1325 en Colombia**. Este hito permitió que el proyecto no solo se viera como una intervención de cooperación aislada, sino como un motor técnico esencial para operativizar los compromisos internacionales del Estado en materia de Mujeres, Paz y Seguridad. De este modo, la segunda fase se construyó sobre la base de un movimiento de mujeres más fortalecido, pero bajo asedio del conflicto armado, buscando fortalecer sus liderazgos mediante una combinación de apoyo financiero directo, incidencia política de alto nivel y el fortalecimiento de la memoria institucional en los territorios.

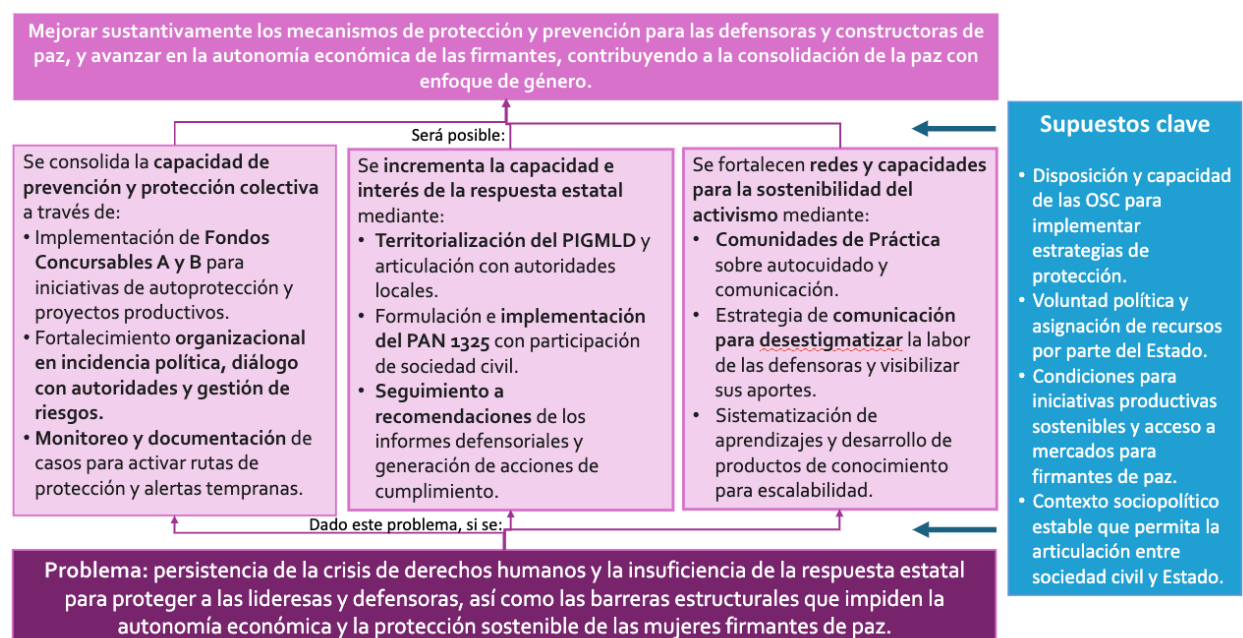


Ilustración 1. Teoría del Cambio Re-estructurada. Fuente: Basado en datos del proyecto, elaboración del equipo de proyecto.

2.3. Teoría del Cambio

La lógica de intervención del proyecto Prodefensoras II se fundamentó en una Teoría del Cambio orientada a generar transformaciones sistémicas en el ecosistema de protección de las mujeres en Colombia. El planteamiento central sostuvo que, si se fortalecían las capacidades de autoprotección de las organizaciones de mujeres y se garantizaba una respuesta estatal efectiva, preventiva y con enfoque de género, entonces se reducirían los riesgos y se potenciaría el liderazgo de las defensoras y constructoras de paz. Esta

cadena causal asumió que la seguridad no es un concepto puramente material o policial, sino un estado de bienestar integral que requiere de autonomía económica, redes de cuidado y una institucionalidad libre de sesgos de género.

Para operativizar este cambio, el proyecto articuló tres caminos estratégicos interconectados. El primero se basó en la premisa de que el apoyo financiero directo y técnico a las organizaciones de base (Fondo A) permite que las propias mujeres definan y gestionen sus medidas de seguridad según sus

realidades étnicas y rurales. El segundo camino planteó que la sostenibilidad del activismo, especialmente para las mujeres firmantes de paz, depende de su arraigo territorial y autonomía económica (Fondo B), lo cual actúa como un escudo frente a la reincidencia de la violencia. El tercer camino se enfocó en que la incidencia técnica en políticas públicas (PAN 1325 y PIGMLD) generaría un marco normativo vinculante que obligaría al Estado a transitar de respuestas reactivas hacia una prevención estructural y territorializada.

La Teoría del Cambio también descansó sobre supuestos críticos, tales como la voluntad política de las entidades gubernamentales para adoptar modelos de seguridad feminista y la capacidad de las organizaciones sociales para absorber y ejecutar recursos de manera efectiva bajo presión del conflicto. El modelo reconoció que la gestión del conocimiento y la desestigmatización de la labor de defensa son factores habilitantes para el cambio social; por lo tanto, la creación de comunidades de aprendizaje se diseñó para romper el aislamiento de las lideresas y fortalecer la resiliencia colectiva frente al asedio de actores armados. En última instancia, el proyecto buscó que estos procesos individuales e institucionales confluyeran en un entorno donde las mujeres pudieran ejercer sus derechos y liderar la construcción de paz sin temor a represalias.

Esta teoría del cambio ha sido revisada y reestructurada por el equipo de evaluación en la ilustración 2.

2.4. Marco de Resultados

El marco lógico del proyecto **articuló** las dimensiones de prevención, protección y fortalecimiento institucional y económico en una jerarquía de impacto, resultados y productos. El impacto general o meta superior se **definió** como la mejora sustantiva de los mecanismos de protección y prevención para las defensoras y constructoras de paz en los departamentos priorizados, sumado a la reincorporación socioeconómica de las mujeres firmantes. Esta ambición se **operacionalizó** a través de tres

resultados principales que guiaron la implementación técnica y financiera.

El primer resultado (R1) se centró en el **fortalecimiento de la protección colectiva y la seguridad holística, buscando que las lideresas y firmantes implementaran estrategias de seguridad en articulación con instituciones territoriales**. Para medir este avance, se establecieron indicadores como el porcentaje de mujeres que perciben una mejora en su seguridad, con una meta del 70%, y la sostenibilidad de las iniciativas productivas del Fondo B. El segundo resultado (R2) se orientó a **lograr un mayor compromiso institucional**, evaluando el éxito mediante la asignación de presupuesto público a proyectos con marcación específica para el PAN 1325 y el PIGMLD, así como el seguimiento a las recomendaciones de los informes defensoriales. El tercer resultado buscó **consolidar la gestión del conocimiento y la desestigmatización (R3)**, utilizando indicadores como el número de organizaciones en comunidades de práctica y el impacto de las campañas de comunicación.

Para garantizar la precisión en la medición, el proyecto empleó herramientas técnicas validadas por ONU Mujeres, incluyendo encuestas de percepción de seguridad, instrumentos de autonomía económica y el Índice de Capacidades Organizacionales (ICO) cuyas líneas de salida se encuentran actualmente en consolidación y por consiguiente sólo datos preliminares serán usados para este reporte.

2.5. Análisis Financiero

Al 25 de enero de 2026, los datos consolidados del sistema Quantum ERP de ONU Mujeres indicaban que el proyecto Prodefensoras tenía un presupuesto de \$4,958,424 millones de dólares estadounidenses aportados íntegramente por el gobierno de Noruega. La planificación del presupuesto para los años 2023-2025 consideraba un monto total de \$4.314,371, mientras que los recursos ejecutados a 24 de enero corresponden a un total aproximado de

\$4.195.007 millones lo que equivale al 97% de ejecución sobre lo planificado hasta el momento.

Con respecto a la distribución del presupuesto por años, cabe destacar que para el año 2023 se destinó un 16% del presupuesto total, mientras que para el año 2024 y 2025 se destinó un 42% de los recursos para cada año (Ver gráfico Distribución presupuesto por años). De este modo, se observa un aumento significativo de los recursos a partir de 2024, año en que el presupuesto se triplica respecto al periodo inicial, lo que refleja una transición de la fase de diseño a la fase de implementación territorial intensiva.

Los fondos se distribuyeron considerando a coordinación territorial con la ejecución a nivel nacional, como se observa en el gráfico por resultados. En términos de asignación estratégica, un 83% de los recursos del presupuesto total se contemplaron para los resultados del Proyecto.

De este modo, el Resultado 1 es el eje central, destinado a implementar estrategias territoriales para la defensa de la paz y protección de los DDHH, absorbiendo el 78% (\$2.720.318) del presupuesto. El Resultado 2, enfocado en el compromiso institucional y el PAN 1325 para el fortalecimiento de políticas públicas en materia de derechos humanos y paz, fortaleciendo entidades como la Defensoría y Procuraduría representa el 19% (\$678,281).

Finalmente, el Resultado 3 se centra en el fortalecimiento asociativo con un 3% (\$114.544). Por consiguiente, el presupuesto desde un punto de vista estratégico demuestra una clara prioridad financiera hacia la acción directa en el

territorio (Ver gráfico Distribución presupuesto por resultados)

Con respecto a las categorías de costos el proyecto muestra que la mayor parte de los recursos fueron destinados a actividades técnicas como estudios, talleres, cursos de formación realizados por socios implementadores, expertos y servicios técnicos especializados. La concentración del 73% del gasto fue en dos categorías clave que más recursos demandan para la operación territorial en concordancia con la estrategia de ejecución del proyecto a través de organizaciones locales y personal técnico especializado. (Ver gráfico Presupuesto Ejecutado por categoría de gasto).

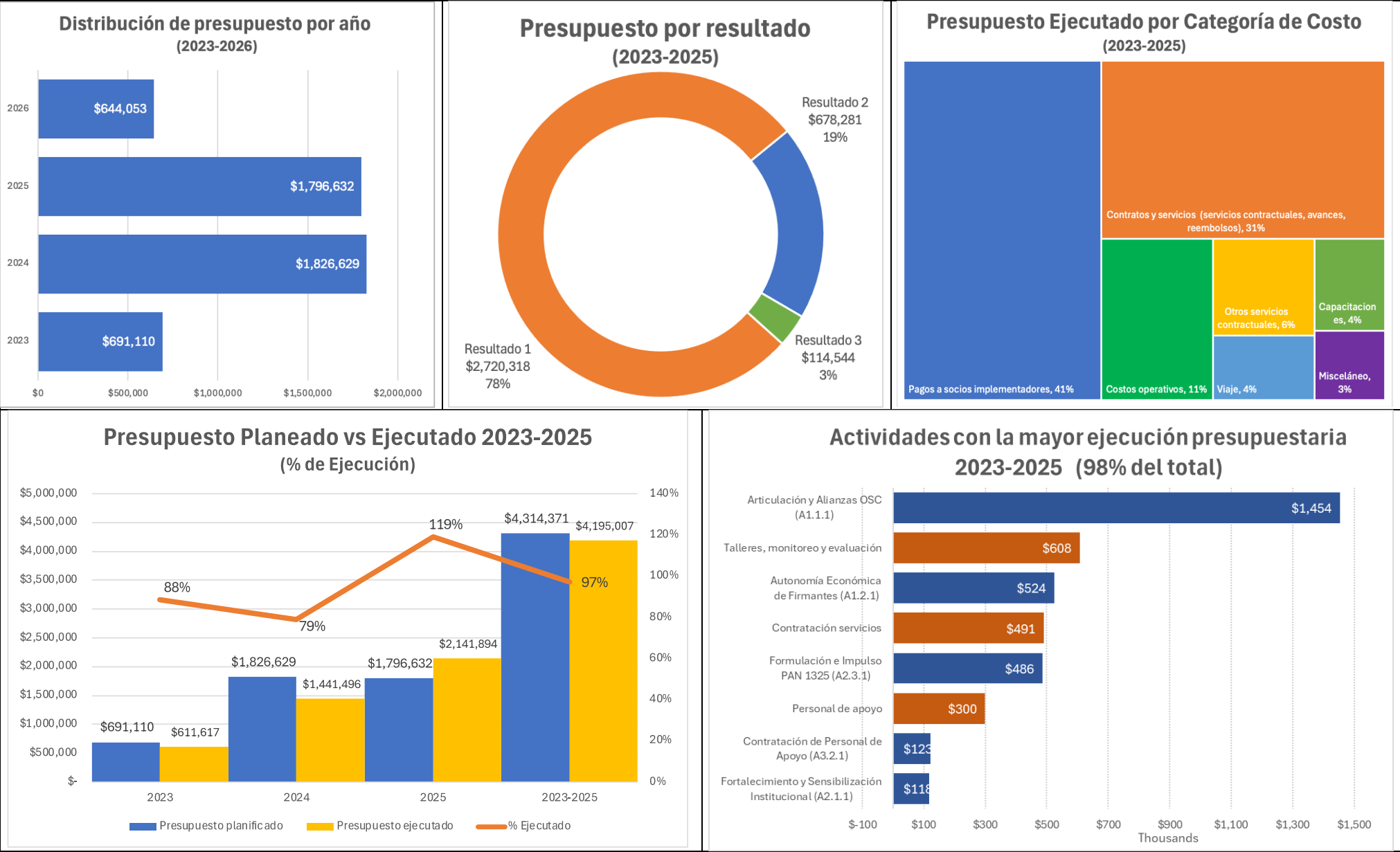
De otra parte, las actividades vinculadas a los fondos concursables (Fondo A) registraron la mayor ejecución de gastos reales (capacitación, instalaciones, alquileres, consultores locales) reflejando el dinamismo operativo del proyecto en las zonas priorizadas como Cauca y Chocó (Ver gráfico Actividades con mayor ejecución presupuestal). La ejecución presupuestaria recae fuertemente en manos de los socios implementadores territoriales y por procesos de incidencia nacional como el PAN 1325. Esta distribución valida el enfoque de localización de la ayuda para fortalecer la autonomía de las mujeres.

En materia de costo-eficiencia, ONU Mujeres en Colombia ha logrado canalizar el 50% de los fondos directamente a la protección territorial, manteniendo un Costo Promedio por Mujer Protegida de \$ 616 USD⁷. Este valor es altamente competitivo considerando que las intervenciones ocurren en las zonas de mayor riesgo de seguridad del país.

7 Costo por Mujer Protegida (CMP) - Medida de Impacto Calcula la eficiencia de la inversión directa en las defensoras. Fórmula: $CMP = \frac{DIVIDE([Total\ Gasto\ Programático], [Conteo\ Mujeres\ Beneficiarias], 0)}{+1}$ Lógica: Utiliza los gastos del Fondo A (USD 1,050,000) y divide

por el número de lideresas registradas en las transacciones de los acuerdos.

Análisis Financiero del Proyecto



Fuente: Basado en datos del proyecto obtenidos en Quantum ERP de ONU (fecha de corte de 25 de enero de 2026), elaboración del equipo de proyecto.

SECCIÓN 3. HALLAZGOS

3.1. RELEVANCIA

Q1. ¿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?

HALLAZGO 1: PRODEFENSORAS II FUE PERTINENTE Y TRANSFORMADOR PORQUE SU DISEÑO Y ESTRATEGIAS RESPONDIERON DE MANERA DIRECTA A LAS NECESIDADES PRIORIZADAS POR DEFENSORAS Y FIRMANTES, INCLUYENDO CAUSAS SUBYACENTES DE SU RIESGO. AL MISMO TIEMPO, SE ALINEARON CON LAS PRIORIDADES DE INSTITUCIONES SOCIALES AL OPERATIVIZAR MARCOS DE POLÍTICA PÚBLICA EN TERRITORIOS DONDE LA RESPUESTA ESTATAL ES DÉBIL O INTERMITENTE.

La evidencia recopilada indica que la pertinencia del proyecto se manifestó, en primer lugar, en la manera en que redefinió el concepto de protección a partir de los propios enfoques y perspectivas de las defensoras y firmantes. Según las participantes consultadas, este concepto transitó de una interpretación centrada exclusivamente en medidas físicas hacia una comprensión integral que incorpora dimensiones emocionales, espirituales, económicas, digitales y comunitarias. Para las defensoras, en especial indígenas y afrodescendientes, los insumos sostienen que **el proyecto validó la “sanación como acción política y trató la espiritualidad como una medida legítima de protección”⁸**. Esto se tradujo en acciones concretas como financiamiento de médicos tradicionales, espacios de armonización (p. ej., la Tulpa en Cauca) y grupos de apoyo psicosocial (p. ej., en Chocó), cubriendo vacíos que la medicina occidental y los esquemas estatales no atienden.

Las conversaciones con titulares de derechos también **profundizaron en causas subyacentes frecuentemente invisibilizadas**. En territorios como Chocó, la evidencia describe un tránsito desde el miedo radicado desde la niñez hacia la capacidad de *“nombrar, expresar y sostener liderazgo; donde la palabra aparece como garantía y práctica cotidiana de autoprotección”⁹*. Este enfoque integral incluyó además dimensiones de riesgo emergente y culturalmente relevantes. La evidencia señala que se **incorporaron**

componentes de Seguridad Digital y estrategias como el “artivismo” (p. ej., experiencias como Colectivo Magnífica en Chocó), respondiendo a necesidades de nuevas generaciones: protegerse en entornos digitales, reducir exposición pública no deseada y usar el arte como recurso de resiliencia y resguardo frente al reclutamiento y la estigmatización.

En segundo lugar, la pertinencia se evidencia en que el proyecto abordó **causas subyacentes** de la vulnerabilidad, no solo riesgos inmediatos. Un mecanismo clave fue **la cualificación del liderazgo para pasar de la denuncia a la exigibilidad técnica**. Según los reportados por varias de las instituciones consultadas, se ha observado una transformación política entre la Fase I y la Fase II en el que la interacción de las mujeres con la institucionalidad, ha transitado de solicitudes de carácter asistencial hacia exigencias estructuradas basadas en marcos normativos y consideraciones técnicas, reflejando un fortalecimiento de su papel como interlocutoras legítimas. El proyecto aportó herramientas jurídicas y técnicas para exigir el cumplimiento del PIGMLD y compromisos de política pública, transformando la relación con autoridades locales hacia una interlocución más técnica y estratégica. También se reportan avances incipientes en el abordaje de impunidad y estigmatización en el acceso a justicia. En Chocó, se describen avances para disputar narrativas que criminalizaban a las víctimas y para

⁸ FGD, Comunidades de Práctica y KII, Defensoras Chocó y Antioquia.

⁹ KII, Defensora Antioquia.

aumentar la respuesta institucional frente a casos graves.

En tercer lugar, la pertinencia para las firmantes de paz se evidencia en el diseño del **Fondo B**, que, aunque inicialmente impulsado por la prioridad del donante de articular paz y género, también **respondió a una necesidad central de seguridad: la autonomía económica como estrategia de protección (bajar el perfil y reducir estigmatización)**. La evidencia agrega un elemento material clave: al entregar activos productivos tangibles (p. ej., maquinaria u otros), el proyecto abordó la dependencia económica que aumenta vulnerabilidad frente a violencias y riesgos de reclutamiento. Finalmente, la **pertinencia institucional se sostuvo porque el proyecto funcionó como mecanismo operativo de territorialización y fortalecimiento de respuesta pública**. La evidencia destaca arreglos funcionales que permitieron activar rutas y compromisos de protección, así como el valor del respaldo internacional para aumentar seriedad y obligatoriedad percibida.

En tercer lugar, la pertinencia para las firmantes de paz se evidencia en el diseño del Fondo B, que respondió a una necesidad central de seguridad asociada a la autonomía económica. La evidencia muestra que la entrega de activos productivos tangibles contribuyó a reducir la dependencia económica, un factor que incrementa la vulnerabilidad frente a distintas formas de violencia y riesgo de reclutamiento. Al mismo tiempo, el componente económico facilitó procesos de inserción comunitaria y reducción de estigmas.

Desde la perspectiva institucional, el proyecto resultó pertinente al funcionar como un mecanismo operativo de territorialización de políticas públicas. La evidencia documenta arreglos funcionales que facilitaron la activación de rutas de protección y compromisos institucionales, así como el valor del acompañamiento internacional para fortalecer la seriedad y obligatoriedad percibida de estos procesos.

Sin embargo, algunos participantes del Fondo B señalaron que ciertos elementos del diseño del proyecto no consideraron adecuadamente las realidades de los territorios de implementación ni las capacidades operativas de las organizaciones participantes. Por un lado, el periodo de ejecución previsto, entre 12 y 18 meses, para los proyectos productivos fue percibido como insuficiente para que las iniciativas alcanzaran niveles sostenibles de autonomía. Según entrevistas con actores locales, *“un proyecto económico requiere al menos tres años para consolidarse y ser sostenible; la duración limitada del proyecto actual genera que los emprendimientos no logren afianzarse”*.

En conjunto, la evidencia indica que Prodefensoras II fue pertinente en la medida en que logró traducir prioridades de carácter macro, relativas a paz, igualdad de género y garantías de derechos, en respuestas micro territoriales alineadas con las necesidades reales y estructurales de defensoras y firmantes. El proyecto articuló un enfoque de protección integral con el fortalecimiento de capacidades de exigibilidad y una orientación institucional dirigida a operacionalizar compromisos públicos en contextos de alta fragilidad estatal.

Q2. ¿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?

HALLAZGO 2: PRODEFENSORAS II DEMOSTRÓ UNA ALTA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN OPERATIVA Y POLÍTICA FRENTE A UN CONTEXTO MÁS HOSTIL, VOLÁTIL Y RESTRICTIVO QUE EL PREVISTO EN LA FORMULACIÓN. LA IMPLEMENTACIÓN TRANSITÓ DE UN ENFOQUE PROGRAMÁTICO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL HACIA ESTRATEGIAS DE PROTECCIÓN INMEDIATA Y SOPORTE A VACÍOS ESTATALES, APOYÁNDOSE EN LA AGENCIA DE LAS ORGANIZACIONES LOCALES FRENTE A: (I) EL RECRUDECIMIENTO DEL CONFLICTO, (II) LA INESTABILIDAD INSTITUCIONAL (“EFECTO SÍSIFO”) Y (III) LA CONTRACCIÓN DE LA ARQUITECTURA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

La adaptación más determinante se dio frente al deterioro acelerado de la seguridad en territorio,

que obligó a cambiar sobre la marcha dónde, cómo y con quién se intervenía para no exponer a las

mujeres. En Nariño, Fundación Canapavi debió retirar su operación de Santa Bárbara de Iscuandé por intimidaciones y tiroteos, trasladando acciones a Olaya Herrera (Satinga); en Chocó, Akubadaura suspendió ingresos a municipios como Riosucio y Juradó por paros armados y adaptó la metodología a encuentros más largos en zonas seguras, reduciendo desplazamientos repetidos que incrementaban el riesgo.

En paralelo, ante la pérdida de acceso del Estado a ciertos territorios, **el proyecto desplegó una estrategia de protección conjunta: viajar en bloque** con Defensoría, Procuraduría y ONU Mujeres. Esto incrementó la seguridad de equipos y habilitó presencia institucional en zonas donde la entrada individual era inviable. Este ajuste se apoyó también en una gestión logística y presupuestal flexible: el monitoreo habilitó reprogramaciones y reajustes para absorber la inflación de costos de transporte y operación (incluyendo cambios de rubros vinculados a movilidad fluvial u otros gastos críticos), mitigando que el aumento de costos paralizara la implementación.

Un segundo eje de adaptación respondió a la **inestabilidad institucional derivada de cambios de gobierno y elecciones locales**, el “efecto Sísifo”, que amenaza con reiniciar procesos y borrar avances. El proyecto operó como memoria institucional y garante de continuidad. En Nariño, por ejemplo, se reporta que ONU Mujeres actuó para que los avances del PIGMLD no se perdieran con nuevas administraciones, apoyando su continuidad e inclusión en nuevos instrumentos de planificación. Simultáneamente, el proyecto tuvo que **suplir vacíos estatales cuando instituciones centrales redujeron drásticamente su capacidad operativa por rotación de personal** (se menciona una caída fuerte en la capacidad del Ministerio del Interior). En ese escenario, la Procuraduría reconoció que sin consultores financiados por Prodefensoras, territorios como Cauca y Nariño habrían quedado abandonados tras la salida de otros actores internacionales. Esta evidencia sostiene que la adaptación no fue solo técnica, sino también política: permitió sostener la agenda de garantías desde el mandato normativo y reforzar la exigibilidad

en territorios donde la respuesta institucional era intermitente.

El tercer cambio contextual significativo fue **la contracción de la financiación internacional** para protección y derechos humanos y el retiro/cierre de programas y presencia de varios actores (incluido el cierre de iniciativas asociadas a USAID, como Inspirapaz, así como la salida de agencias humanitarias y el cierre de oficinas de ONU Derechos Humanos en algunos territorios), lo que alteró la arquitectura de acompañamiento y elevó la presión sobre organizaciones locales. En este escenario, aumentó la demanda sobre las organizaciones de base y se profundizó su vulnerabilidad institucional. A la vez, la reducción de recursos intensificó una competencia más aguda por acceso a financiación y proyectos que empezó a fragmentar redes de trabajo colaborativo y, en algunos casos, a generar tensiones y dificultar la construcción de frentes comunes de protección. De manera particular, en contextos como Chocó, esto llevó a algunas organizaciones locales a cerrar su presencia en Quibdó por falta de recursos de contrapartida, y la Procuraduría Departamental se quedó sin personal para el seguimiento de la paz.

En este contexto, el proyecto **intentó mitigar esa fragmentación mediante espacios de articulación** (comunidades de práctica). En paralelo, la adaptación incluyó ajustes para responder a exigencias de implementación y a brechas puntuales de acompañamiento. En el caso del Fondo B, si bien el proyecto contaba con antecedentes relevantes (incluida la experiencia previa con Soberanas y la capacidad instalada de ONU Mujeres), se identificó la necesidad de **reforzar asistencia técnica especializada en componentes productivos** y se apalancaron recursos y aprendizajes de otros programas de ONU Mujeres (p. ej., Proyecto Raíces financiado por KOICA).

Finalmente, los grupos focales aportan evidencia sobre **adaptaciones desde abajo** que, según las organizaciones locales, fueron impulsadas o fortalecidas por el proyecto: respuestas de resiliencia operativa y política construidas por las propias lideresas para enfrentar restricciones de acceso, aumento del riesgo e incertidumbre de

recursos, sin depender de manera exclusiva de la presencia física de agencias internacionales. Primero, las lideresas actuaron como multiplicadoras: se apropiaron de metodologías y realizaron réplicas autónomas con organizaciones de base (p. ej., en Chocó con Semillas Negras u Orumurca), solicitando materiales para sostener la formación cuando el equipo no podía ingresar. Segundo, se consolidó una adaptación comunicacional hacia la protección: tránsito a comunicación protectora, uso más seguro de herramientas digitales y estrategias de bajo perfil (incluida la autoidentificación como productoras)

para reducir vulnerabilidad. Tercero, las redes evolucionaron hacia mecanismos informales de respuesta rápida: consultas preventivas entre pares, códigos comunitarios de alerta (WhatsApp, campanas, recorridos grupales) y, ante retrasos de recursos, activación de mingas¹⁰ o apalancamiento para no detener actividades. En síntesis, esta evidencia refuerza que el proyecto incorporó el contexto cambiante al habilitar capacidades y arreglos que sostuvieron protección y acción política aun con acceso, recursos e institucionalidad intermitentes.

Q3. ¿El proyecto continúa estando 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 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?

HALLAZGO 3: PRODEFENSORAS II MANTUVO UNA ALINEACIÓN CON POLÍTICAS NACIONALES, LA NOTA ESTRATÉGICA DE ONU MUJERES Y LOS MARCOS INTERNACIONALES DE MUJERES, PAZ Y SEGURIDAD AL TERRITORIALIZAR 1325/PIGMLD Y ARTICULAR LA AGENDA DE NORUEGA. ESTE REFUERZO DE LAS CAPACIDADES ESTATALES PERMITIÓ INTEGRAR ESTÁNDARES DE PROTECCIÓN EN EL TERRITORIO, AUNQUE SE IDENTIFICAN RIESGOS DE SOSTENIBILIDAD ASOCIADOS A LA CAPACIDAD OPERATIVA AUTÓNOMA DE LAS ENTIDADES EN TERRITORIOS DE ALTA COMPLEJIDAD.

Las entrevistas con instituciones estatales y titulares de derecho indican que el proyecto evolucionó de sensibilización (Fase I) a convertirse en el principal vehículo operativo para territorializar estos marcos en contextos donde la capacidad operativa del Estado es limitada o intermitente. En particular, el proyecto funcionó como motor de territorialización del **Programa Integral de Garantías (PIGMLD)**, logrando que metas y presupuestos quedaran incluidos en Planes de Desarrollo Departamentales en territorios priorizados (p. ej., Nariño y Cauca), lo que transforma lineamientos nacionales en mandatos locales con respaldo institucional.

Asimismo, el proyecto **contribuyó a activar la agenda del PAN 1325 desde una lógica participativa y territorial**: financió y facilitó su formulación mediante más de 20 espacios

regionales, llevando el marco 1325 del plano diplomático hacia un proceso con apropiación local y demandas concretas en los territorios. En materia de seguridad y paz, la evidencia también lo ubica alineado con apuestas nacionales recientes: brindó asistencia técnica a la Comisión Nacional de Garantías de Seguridad (CNGS) para incorporar indicadores de género en la política de desmantelamiento de organizaciones criminales, y aporta a la agenda de paz al incluir protección y acompañamiento a mujeres firmantes, conectando reincorporación con garantías de seguridad.

Esta alineación nacional se refuerza con la coherencia respecto a la Nota Estratégica de ONU Mujeres y su triple mandato (normativo, coordinación y operación). El proyecto no se limita a ejecutar actividades, sino que cumple una **función de articulación entre demandas de sociedad civil**

¹⁰ Espacios comunitarios de discusión, particularmente entre grupos indígenas, que buscan consolidar acciones colectivas.

y la respuesta institucional, fortaleciendo capacidades de entidades judiciales/humanitarias para atender poblaciones priorizadas. En términos operativos, el proyecto actúa como puente entre el nivel central y el territorio, habilitando coordinación interinstitucional y sosteniendo la presencia pública en zonas donde el Estado no llega o llega de manera irregular.

A nivel de normas internacionales, la evidencia indica que **el proyecto traduce principios de UNSCR 1325 y de UNGA 68/181 en prácticas específicas de prevención y protección**. En particular, operacionaliza el llamado a proteger a defensoras abordando no solo la amenaza directa, sino también dimensiones vinculadas a la estigmatización, la reputación y el tejido asociativo.

Los grupos focales profundizan esta alineación con ejemplos metodológicos que convierten estándares en prácticas: (i) posicionan el cuidado como acto político y condición para sostener liderazgo en contextos hostiles, pasando del autocuidado individual a cadenas de cuidado colectivo (protección asumida como responsabilidad comunitaria); (ii) documentan la metodología de comunicar para proteger, donde la ética de seguridad y vida prevalece sobre la lógica profesional de informar, incluyendo gestión de cuellos de botella con medios externos, derecho al anonimato visual cuando surgen amenazas, y fortalecimiento técnico (foto/video) para narrativas propias sin aumentar riesgo; y (iii) muestran que herramientas como el **kit de cuidado** (salvia, aceites, velas) y el enfoque sensorial facilitaron la réplica territorial de procesos de sanación y autoprotección, conectando la protección con cosmovisiones locales y llevando la agenda de prevención a lugares donde el acceso externo es limitado.

En cuanto a la alineación con el **PAN de Noruega (2023–2030)**, el proyecto integró los procesos de protección de las defensoras con proyectos que permiten la sostenibilidad de los procesos paz y reincorporación, coherente con el rol de Noruega como país garante. La inclusión del Fondo B respondió a la prioridad del donante de articular agendas de paz y reconciliación con Mujeres, Paz y Seguridad. Además, el proyecto ejecutó una concepción de seguridad holística consistente con compromisos internacionales y del donante, financiando medidas intangibles (apoyo psicosocial, armonización espiritual) que los fondos estatales suelen excluir, y que aparecen en los relatos como determinantes para sostener liderazgo y prevención.

No obstante, la evidencia también plantea dos tensiones críticas. Primero, la alineación se sostuvo en buena medida mediante un rol de refuerzo y habilitación de capacidades estatales, consistente con el mandato normativo y la nota estratégica de ONU Mujeres. Al mismo tiempo, varios entrevistados advierten que, cuando la presencia institucional depende de apoyos operativos recurrentes (p. ej., logística básica para llegar a territorio), persiste un riesgo de continuidad limitada si esos apoyos no se asumen progresivamente con recursos propios. Segundo, la alineación con el PAN noruego incluyó decisiones de diseño como la inclusión del Fondo B, que ampliaron el alcance del proyecto hacia objetivos productivos. La evidencia muestra que este componente aportó en clave de protección al validar la autonomía económica como estrategia para reducir exposición y disminuir estigmatización. Sin embargo, también señala fricciones de implementación cuando los plazos y arreglos administrativos disponibles no se ajustaron a los tiempos de maduración económica requeridos, lo que tensionó la sostenibilidad comercial y obligó ajustes operativos durante la ejecución).

3.2. COHERENCIA

Q4. ¿En qué medida el proyecto promovió coordinación efectiva entre actores nacionales, territoriales y sociedad civil?

HALLAZGO 4: EL PROYECTO LOGRÓ UNA COORDINACIÓN EFECTIVA AL ACTUAR COMO ARTICULADOR TÉCNICO Y POLÍTICO ENTRE EL ESTADO Y LA SOCIEDAD CIVIL, DESTACANDO LA ALIANZA CON EL MINISTERIO PÚBLICO Y EL FORTALECIMIENTO DE REDES ENTRE MUJERES. SIN EMBARGO, ESTA COORDINACIÓN ENCONTRÓ BARRERAS A NIVEL MUNICIPAL, DONDE LA ALTA ROTACIÓN DE

PERSONAL, LA INSUFICIENTE ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL Y LA DELEGACIÓN EN FUNCIONARIOS CON MANDATOS DE DECISIÓN LIMITADOS, CONDICIONARON LA OPERATIVIDAD DE LAS RUTAS DE PROTECCIÓN.

La **coordinación más sólida se produjo cuando el proyecto creó arreglos institucionales con incentivos claros y roles complementarios**. El principal motor de coordinación fue la estrategia de la dupla Defensoría–Procuraduría, que combinó acompañamiento y acceso (Defensoría) con presión preventiva y disciplinaria (Procuraduría). Esta arquitectura operó como un mecanismo de alineación práctica: permitió pasar de compromisos declarativos a respuestas exigibles, y compelió interacción estatal en territorios con baja respuesta institucional. En zonas de alto riesgo, la coordinación se reforzó mediante desplazamientos conjuntos, lo que incrementó seguridad y habilitó presencia institucional en escenarios donde la entrada individual era inviable.

En el plano sociedad civil–Estado, la coordinación no se limitó a sentar a actores en una mesa, sino que transformó la calidad del diálogo. Varias organizaciones, por ejemplo en Nariño, fortalecieron su capacidad de interlocución técnica, pasando de solicitudes informales a agendas sustentadas en indicadores, rutas y compromisos verificables. Esta transición se conecta con la cualificación para la exigibilidad descrita en Q1 (pertinencia) y con los efectos de transformación de capacidades en Q12 (impacto).

La evidencia también muestra coordinación interinstitucional en ámbitos específicos donde existían bloqueos estructurales, como el acceso a justicia y la articulación con instancias judiciales en territorios priorizados. En algunos casos, estos avances se tradujeron en acciones concretas de priorización de casos o en mecanismos de coordinación con redes de víctimas y organizaciones de mujeres. En paralelo, ProDefensoras II promovió coordinación horizontal entre organizaciones de mujeres (y entre fondos), generando mecanismos de colaboración que no eran habituales. Se documentan alianzas entre organizaciones con trayectorias y filiaciones distintas, incluyendo cooperativas de firmantes y organizaciones feministas civiles, para co-gestionar iniciativas,

compartir aprendizajes y sostener redes de apoyo. Este es un resultado imputable al alcance del proyecto en la medida en que los espacios de intercambio, acompañamiento técnico y articulación facilitaron condiciones para que esas redes se consolidaran y operaran con mayor continuidad.

Igualmente, ProDefensoras II buscó integrar a los actores municipales en espacios de coordinación y diálogo mediante tres vías complementarias. Primero, brindó asistencia técnica a 25 alcaldías para incorporar acciones afirmativas y asignaciones presupuestales orientadas a la protección de defensoras en sus instrumentos de planeación (por ejemplo, Medellín, Valdivia, Quibdó, Pasto y Popayán). Segundo, impulsó rutas y protocolos locales, incluyendo la socialización en municipios de la ruta departamental adoptada en Nariño, la actualización de planes municipales de prevención en Cauca incorporando elementos de la Resolución 1325 y del PIGMLD, y el apoyo a protocolos específicos, como en Puerto Tejada, para clarificar roles de la Alcaldía, la Comisaría de Familia y la Inspección de Policía en la atención a lideresas. Tercero, fortaleció espacios multiactor para acercar a titulares de derechos e institucionalidad local, promoviendo subcomisiones de género en Mesas Territoriales de Garantías (por ejemplo, en Antioquia y Nariño) y comités de impulso del PIGMLD en Cauca, Chocó y Antioquia.

Sin embargo, de acuerdo con las titulares de derechos consultadas, **no se observaron cambios sustantivos y sostenidos en la coordinación con actores municipales**. Particularmente, se reportaron tres patrones recurrentes: (i) participación institucional sin capacidad real de decisión (delegación en practicantes o enlaces sin mando presupuestal), lo que convierte las mesas técnicas en espacios de intercambio sin compromisos vinculantes; (ii) ausencia de asignaciones para operar rutas y medidas, incluso cuando los instrumentos están formalmente adoptados; y (iii) una priorización política que favorece agendas de mayor visibilidad pública (por

ejemplo, infraestructura), relegando la protección a un cumplimiento formal que termina manteniendo rutas sin operatividad. Estas limitaciones se profundizan en municipios con baja capacidad fiscal, donde la falta de recursos vuelve impracticables medidas básicas como traslados o alojamientos de emergencia, aun cuando exista un protocolo aprobado.

A ello se suma la rotación de personal (“efecto Sísifo”) como restricción transversal: contratos de corta duración y cambios asociados a dinámicas

políticas interrumpen relaciones de confianza, obligan a re-inducir de manera reiterada a nuevos funcionarios y ralentizan la activación de rutas, afectando la continuidad de acuerdos. Dentro de su alcance, el proyecto buscó mitigar estos riesgos mediante asistencia técnica, acompañamiento continuo y seguimiento desde el Ministerio Público; fuera de su alcance, la estabilidad laboral, la disponibilidad presupuestal y las prioridades políticas locales siguieron condicionando la operación cotidiana de la prevención y la protección en el nivel municipal

Q5. ¿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?

HALLAZGO 5: PRODEFENSORAS II GENERÓ SINERGIAS Y COMPLEMENTARIEDAD CON POLÍTICAS Y MECANISMOS ESTATALES Y CON PORTAFOLIOS DE COOPERACIÓN (NORUEGA Y OTROS DONANTES), FACILITANDO LA IMPLEMENTACIÓN TERRITORIAL DE MARCOS EXISTENTES Y LA ARTICULACIÓN ENTRE PROTECCIÓN, REINCORPORACIÓN Y AUTONOMÍA ECONÓMICA.

La sinergia con el Gobierno nacional y entidades del Estado se expresó también en la **complementariedad funcional: el proyecto no reemplazó la política pública, pero sí la permitió hacerla operativa en territorios de baja capacidad estatal**. Un mecanismo central fue la articulación entre Defensoría del Pueblo y Procuraduría. Esta complementariedad permitió activar rutas y compromisos con mayor capacidad de cumplimiento y, en territorios de alto riesgo, sostuvo intervenciones conjuntas complementando la respuesta local.

En el ámbito de justicia se registra una sinergia estratégica con la Fiscalía en Chocó, mediante la cual se logró armonizar prioridades y operatividad con el Grupo de Tareas Especiales. Esta colaboración facilitó desplazamientos conjuntos y una ruta de atención coordinada a las víctimas, articulada a través de la organización Círculo de Estudios (socio del Fondo A) con el acompañamiento técnico de ONU Mujeres. Un hito central de esta articulación fue la priorización/reactivación de alrededor de 120 casos de homicidio, bajo el reconocimiento de dinámicas asociadas al conflicto armado interno. Este resultado refleja una complementariedad sustantiva

al alinear la investigación penal con las necesidades de protección y dignificación de las defensoras y las redes de madres, superando la lógica ordinaria de respuesta institucional.

La complementariedad con iniciativas y marcos nacionales se evidencia también en la territorialización del PIGMLD y la agenda 1325: fuentes institucionales señalan que el proyecto funcionó como **brazo operativo para que el Ministerio del Interior y otras instancias pudieran llegar a territorios dispersos y cumplir compromisos**. La armonización no fue solo de acompañamiento; incluyó apoyar que metas específicas quedaran reflejadas en instrumentos territoriales (Planes de Desarrollo Departamentales en Nariño y Cauca), lo que convierte la cooperación en un catalizador para amarrar políticas a planificación y presupuesto. En términos prácticos, el proyecto aportó metodología, logística y seguimiento para que políticas existentes pasaran del papel a mecanismos territoriales de coordinación y respuesta.

En relación con **Noruega, la evidencia muestra una armonización explícita de portafolio: orientada a integrar las agendas de Paz/Reincorporación con Mujeres, Paz y Seguridad**, lo que se tradujo en la

inclusión del Fondo B como componente complementario de la estrategia de protección. En la práctica, esta decisión permitió vincular la autonomía económica y reducción de riesgo: en varios territorios se reporta que el posicionamiento de mujeres firmantes como productoras contribuye a disminuir estigmatización y a bajar su perfil frente a actores armados, conectando la protección con condiciones de sostenibilidad de la reincorporación. Al mismo tiempo, entrevistas y grupos focales matizan el alcance de esta sinergia: la incorporación del componente productivo exigió ajustes operativos y de acompañamiento para los cuales el diseño original, centrado en protección, no estaba concebido. Eso obligó a reforzar rápidamente capacidades de orientación técnica y coordinación para asegurar implementación sin afectar la coherencia del conjunto.

Finalmente, las sinergias con **otros donantes y con iniciativas internas de ONU Mujeres aparecen**

3.3. EFICACIA

Q6. ¿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?

HALLAZGO 6: PRODEFENSORAS II AVANZÓ EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AL OPERATIVIZAR LA PROTECCIÓN, TERRITORIALIZAR MARCOS DE POLÍTICA PÚBLICA Y FORTALECER CAPACIDADES SOCIALES E INSTITUCIONALES. NO OBSTANTE, LOS RESULTADOS DEPENDIENTES DE CONDICIONES ESTRUCTURALES, EN PARTICULAR LA SOSTENIBILIDAD COMERCIAL DE LAS INICIATIVAS PRODUCTIVAS Y LA RESPUESTA ESTATAL AUTÓNOMA EN TERRITORIO, PRESENTAN FRAGILIDAD Y RIESGOS DE REVERSIBILIDAD

En términos de alcance y despliegue, la evidencia confirma una **implementación robusta de los componentes asociados a protección y fortalecimiento territorial**: en total se ejecutaron 14 proyectos (9 del Fondo A y 5 del Fondo B). Con el Fondo A se fortalecieron las capacidades de 3.428 defensoras y lideresas en 120 municipios (52 Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial - PDET) de Antioquia, Cauca, Chocó y Nariño¹¹. De

como un mecanismo de complementariedad programática, al permitir compartir capacidades, aprendizajes y asistencia técnica entre iniciativas sin aislar componentes por silos. El proyecto se apoyó en capacidades instaladas y experiencias previas de la agencia en reincorporación (incluyendo aprendizajes de procesos como Soberanas, iniciativa respaldada también por la Embajada de Noruega) y que articuló apoyo técnico con programas como Raíces (KOICA) y otros esfuerzos internos para fortalecer el acompañamiento a iniciativas productivas. Esta armonización no eliminó costos, pero sí redujo duplicaciones y permitió aprovechar experticia ya disponible para acelerar respuestas y sostener el alcance territorial en un entorno de creciente presión por la retirada de grandes donantes y el cierre de programas asociados, que debilitó la presencia internacional en algunos territorios.

otra parte, el Fondo B alcanzó a 149 personas beneficiarias, distribuidas en 9 departamentos y 10 municipios del país. Esta presencia territorial permitió combinar resultados duros (mecanismos, activos, rutas, acciones institucionales) con resultados blandos pero decisivos (capacidad de exigibilidad, redes y continuidad organizativa). En el caso de firmantes de paz, **el proyecto validó la hipótesis de autonomía económica como**

¹¹ ONU Mujeres (Dic 2025). Principales avances y resultados Sep-Dic 2025, y ONU Mujeres. (2025). Anexo 1: Matriz de Indicadores Segundo Año - Results Framework COL-23/0006.

protección: al asumir roles de productoras (café, turismo, confecciones), muchas mujeres reportan que logran bajar el perfil frente a actores armados y mejorar su aceptación comunitaria.

A diferencia de intervenciones centradas únicamente en formación, el Fondo B dejó activos productivos tangibles (tierras, maquinaria, locales, y, en algunos casos, infraestructura turística como glampings y cabañas dotadas) que las beneficiarias identifican como el principal diferencial del componente, en tanto crea condiciones materiales de permanencia y, en cooperativas mixtas, fortalece la voz y autoridad de las mujeres en espacios históricamente masculinizados. A partir de los indicadores disponibles a la fecha de escritura de este reporte, correspondientes al cierre del segundo año de implementación¹², se encuentra que 42 mujeres firmantes alcanzaron plena autonomía económica según indicadores de percepción y decisión sobre ingresos, sin embargo, solo el 19% depende exclusivamente de la iniciativa productiva financiada por ProDefensoras, mientras que el 81% cuenta con ingresos adicionales (incluida la renta básica para firmantes). Las representantes de las OSC que lideran estos procesos indican que: *“el esfuerzo no remunerado que requieren los emprendimientos es tan alto que algunas mujeres prefieren buscar empleo tradicional (como en restaurantes o en la UNP) en lugar de continuar con la incertidumbre comercial de la iniciativa productiva, lo que explica la fragilidad inicial del logro en autonomía.”*¹³

Esta fragilidad se refleja también en el desempeño comercial: en el análisis preliminar del Fondo B, de 11 iniciativas productivas analizadas, solo 2 han alcanzado el punto de equilibrio (Finca Las Veraneras y CAFEMUZ) de acuerdo con los datos preliminares¹⁴. A la vez, se reportan factores

que inciden directamente en la viabilidad: por un lado, la formación técnica en costos, fichas técnicas y diseño, en particular en unidades de confección del Caribe, es descrita como clave para enfrentar el estigma comercial y *“empezar a competir desde la calidad de los productos”*¹⁵; por otro lado, emergen tensiones internas en cooperativas donde participan hombres y mujeres, en las que se reporta que el empoderamiento económico de las firmantes ha generado ha reconfigurado las dinámicas de toma de decisiones¹⁶ o frustración de los participantes de los proyectos productivos ante las demoras administrativas en los procesos de reporte y que muchas veces recortan aún más los tiempos disponibles para la ejecución de los proyectos y generan deserción¹⁷. En la práctica, se observa que de acuerdo con los datos preliminares, el proyecto generó cambios en las capacidades, activos y posicionamiento social de las firmantes, pero aún queda un riesgo de que parte del avance se estanque o retroceda si no se logra consolidar comercialización, registros y flujo de caja. Esto tendrá que ser verificado una vez la línea de salida para el Fondo B sea terminada.

El proyecto muestra **un logro importante en la generación de entornos más seguros y respuestas de emergencia**, es decir, en su capacidad de traducir la protección en acciones oportunas cuando el Estado no tiene la capacidad de llegar a tiempo. La evidencia más reciente sobre fondos y medidas de emergencia reporta la protección de la vida e integridad de 503 personas en situación de alto riesgo, a través de cuatro fondos de emergencia, con respuestas como traslados, alojamiento, manutención y apoyos inmediatos¹⁸. Adicionalmente, las defensoras y firmantes entrevistadas reportan que si bien su percepción sobre la inseguridad de su entorno no ha cambiado¹⁹,

¹² ONU Mujeres. (2025). Anexo 1: Matriz de Indicadores Segundo Año - Results Framework COL-23/0006.

¹³ Grupo Focal Fondo B en territorio.

¹⁴ ONU Mujeres. (2025). Anexo 1: Matriz de Indicadores Segundo Año - Results Framework COL-23/0006.

¹⁵ Grupo Focal Fondo B en territorio.

¹⁶ “Los hombres en ocasiones se resisten a perder el control financiero cuando las mujeres adquieren herramientas de gestión y negociación autónomas, donde el mayor control de herramientas de gestión por parte de las mujeres genera fricciones de poder”. KII OSC participante en el Fondo B.

¹⁷ Grupos Focales a beneficiarios del Fondo B.

¹⁸ ONU Mujeres (Dic 2025). Principales avances y resultados Sep-Dic 2025.

¹⁹ Los resultados iniciales de la línea de salida muestran que, tanto en seguridad en el territorio como en protección por parte de autoridades, las respuestas siguen concentradas en niveles 1-3 (muy insegura/insegura/neutral). En la línea de salida hay menos respuestas absolutas en 1-2 y aparecen algunas en 4-5, pero sin un cambio sustantivo en la distribución: la percepción general sigue siendo baja, influida por factores estructurales del contexto más allá del proyecto.

si ha cambiado las herramientas con las que cuentan para dar respuesta a estos contextos de inseguridad. Este resultado es relevante porque expresa un cambio de paradigma: **la protección deja de ser solo una ruta o una promesa institucional, y se convierte en capacidad operativa para evitar daños en escenarios de riesgo inminente.**

En esa misma línea, el proyecto **fortaleció una noción de protección holística** que complementa los vacíos del modelo estatal: se legitimaron medidas psicoespirituales y de cuidado (médicos tradicionales, armonizaciones, grupos de apoyo) como acciones válidas de seguridad, especialmente en procesos indígenas y afrodescendientes. Incluso en el componente productivo, aparecen medidas habilitadoras concretas para participación segura (por ejemplo, adecuación de espacios de cuidado infantil), que operan como infraestructura social para sostener liderazgo y reincorporación.

En **fortalecimiento de capacidades institucionales y sociales, la evidencia indica un tránsito desde la denuncia hacia la exigibilidad técnica y la gobernanza práctica de la protección.** En Nariño, por ejemplo, se reporta que la Red Urdiendo y Tejiendo Paz logró interlocución con la Gobernación con agenda propia y que el departamento asumiera la Secretaría Técnica, lo que es un indicador de apropiación y de capacidad instalada de coordinación. A nivel institucional, la estrategia de articulación Defensoría-Procuraduría se sostiene como el mecanismo más eficaz para empujar respuestas públicas en territorios con baja voluntad o capacidad, elevando el costo de la inacción y manteniendo viva la función preventiva.

Además, la capacidad organizacional dejó señales medibles en el Índice de Capacidades Organizacionales (ICO): el corte actualizado muestra mejoras en CANAPAVI (de 3.5 a 6.25), 8 de Marzo (de 5.0 a 6.62), COMUNITAR (de 5.12 a 6.12) y Círculo de Estudios (de 5.37 a 5.62), con un ajuste leve a la baja en OIA (de 6.50 a 6.37). Este dato sigue siendo importante porque evidencia que, pese al costo de la tramitología, sí quedó capacidad

instalada para gestión, planificación y sostenibilidad organizacional, particularmente visible en el salto de CANAPAVI²⁰.

En articulación con estrategias y presupuestos públicos, **el proyecto muestra resultados relevantes de territorialización y blindaje normativo:** se reporta la inclusión de metas del PIGMLD y la Resolución 1325 en Planes de Desarrollo Departamentales (con montos concretos en Cauca, Antioquia y Nariño), la asistencia técnica a 19 alcaldías y 4 gobernaciones para incorporar indicadores de género y protección, y el hito de la creación/adopción de la Ruta de Atención Diferencial en Nariño, transferida a 23 municipios. A nivel nacional, se destaca el apoyo técnico y financiero a la formulación participativa del primer PAN 1325 de Colombia, articulando a más de 1.000 mujeres. Estos logros confirman que el proyecto no solo ejecutó actividades, sino que empujó anclajes institucionales que, en teoría, aumentan la probabilidad de sostenibilidad.

Sin embargo, dos piezas de evidencia sostienen una lectura más mesurada de los objetivos que dependen del entorno estructural. Primero, **el seguimiento a recomendaciones defensoriales se percibe como insuficiente:** hay numerosas acciones de impulso (159), pero la brecha de implementación sigue siendo alta y, en justicia, crítica (91% de recomendaciones pendientes y ausencia de respuesta de la Fiscalía a 10 recomendaciones bajo su cargo). Segundo, el análisis comparativo de percepción de seguridad/protección (base 2024 vs salida 2025) continúa mostrando concentración de respuestas en rangos bajos (1–3) para seguridad en el territorio y protección por parte de autoridades, sin un desplazamiento claro hacia valores altos.

En conclusión: el proyecto fortaleció autoprotección, organización y redes (y hay evidencia clara de ello), pero la percepción general de seguridad y de protección institucional permanece fuertemente condicionada por factores

Nota técnica preliminar. Comparativo Línea de Salida vs Línea Base (Fondo A – Prodefensoras)

²⁰ Nota técnica preliminar. Comparativo Línea de Salida vs Línea Base (Fondo A – Prodefensoras).

estructurales y contextuales externos que exceden el alcance directo de la intervención.

Q7. ¿Cuál fue el nivel de implementación de las recomendaciones de los Informes Defensoriales consolidados en la primera fase del proyecto?

HALLAZGO 7: EL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DEFENSORIALES CONSOLIDADAS EN LA FASE I FUE BAJO Y PREDOMINANTEMENTE FORMALISTA. NO OBSTANTE, LA FASE II FUE DECISIVA PARA EVITAR LA INACCIÓN AL INSTITUCIONALIZAR SEGUIMIENTO, GENERAR EVIDENCIA TÉCNICA Y ACTIVAR MECANISMOS DE EXIGIBILIDAD QUE PRESIONARON LA RESPUESTA ESTATAL, SI BIEN PERSISTEN BARRERAS ESTRUCTURALES EN MATERIA DE ACCESO A JUSTICIA Y EL NIVEL DE INTERÉS Y RECURSOS DISPONIBLES A NIVEL TERRITORIAL.

La **evidencia cuantitativa del Informe Defensorial de Balance 2025 muestra un rezago crítico**. De 92 recomendaciones monitoreadas en cuatro departamentos: 5% (5) están en cumplimiento total, 14% (13) en cumplimiento parcial sustancial, 38% (35) en cumplimiento parcial (acciones aisladas/fragmentadas) y 42% (39) siguen pendientes. En términos de eficacia, este patrón indica que la respuesta estatal se concentra en acciones puntuales o procedimientos, pero no alcanza la masa crítica necesaria para generar protección efectiva y sostenida; por eso, el informe concluye que aprox. 8 de cada 10 recomendaciones permanecen en rezago y ello perpetúa la vulnerabilidad.

El desglose por derechos y entidades permite identificar dónde se atasca el cumplimiento. **El limitante más grave aparece en acceso a la justicia**, con 91% de recomendaciones pendientes y un comportamiento especialmente crítico de la Fiscalía General de la Nación, que habría omitido responder a 10 recomendaciones bajo su responsabilidad pese a requerimientos formales. Para las partes interesadas consultadas esta ausencia de respuesta se presenta como un obstáculo estructural que debilita la efectividad de las rutas de acceso a la justicia y desincentiva la denuncia, en la medida en que las lideresas no ven rutas efectivas de investigación y sanción.

En el componente de protección, la evidencia muestra avances operativos que no se convierten en resultados completos. En la Unidad Nacional de Protección (UNP), de 17 recomendaciones, ninguna se registra como cumplimiento total (0), con predominio de cumplimientos parciales. Se reporta

un volumen significativo de acciones (por ejemplo, 1.340 evaluaciones de riesgo en Cauca), pero el informe y las entrevistas señalan fallas persistentes: demoras (promedio de 68 días) y vacíos en rutas claras para denunciar violencias y afectaciones dentro de los propios esquemas. Para el Ministerio del Interior, de 22 recomendaciones, solo 1 aparece como cumplimiento total; se describen avances en socialización del PIGMLD, pero con baja trazabilidad de implementación real en territorio para las lideresas, lo que refuerza la idea de cumplimiento administrativo sin traducción material.

El desglose territorial muestra que el nivel de implementación depende fuertemente de capacidad y voluntad subnacional, produciendo desigualdades marcadas. Chocó aparece como caso extremo: 0% de cumplimiento total y una respuesta institucional descrita como casi nula por actores locales. De nueve recomendaciones específicas, se reporta respuesta parcial solo desde la alcaldía, mientras la gobernación guardó silencio en prevención. En entrevistas, el cumplimiento identificado en este territorio responde principalmente a gestiones de seguimiento externas y no a una apropiación técnica, lo que sugiere baja sostenibilidad.

Nariño, en contraste, presenta el mejor desempeño relativo (14% de cumplimiento total), y la evidencia atribuye ese diferencial a la existencia de condiciones de apropiación: la gobernación habría adoptado una Ruta de Atención y la habría transferido a municipios, con apoyo de articulación sostenida entre organizaciones y actores institucionales. Antioquia (9%) y Cauca (5%) registran avances más normativos (metas en

instrumentos) pero con debilidad en ejecución y, en Cauca, con un contexto de conflicto que sobrepasa la capacidad de respuesta estatal. Esta disparidad territorial refuerza el hallazgo: la implementación no se explica solo por tener recomendaciones, sino por la presencia de cadenas completas de capacidad (liderazgo institucional, presupuesto, continuidad de funcionarios, logística y seguimiento).

Una **contribución clave de la Fase II fue convertir las recomendaciones de Fase I en una agenda difícil de ignorar**, mediante tres mecanismos complementarios. Primero, sostuvo la exigibilidad a través de la articulación Defensoría–Procuraduría y mediante un seguimiento técnico sistemático y continuo que facilitó la activación de respuestas institucionales en contextos donde el impulso propio de las entidades era insuficiente. Segundo, la Fase II produjo un instrumento de contraste técnico (Informe de Balance 2025) que formaliza el incumplimiento con datos, y lo convierte en insumo de incidencia: sirve como línea base de rendición de cuentas para orientar decisiones futuras y elevar el costo reputacional/político del no cumplimiento. Tercero, facilitó que ciertos compromisos pasaran del plano abstracto a instrumentos territoriales con mayor amarre, como la incorporación de metas y recursos en planes departamentales; en algunos casos se citan montos concretos (p. ej., apropiaciones en Cauca), que, aunque no garantizan ejecución, sí aumentan la probabilidad de sostenibilidad al anclar compromisos en planificación y presupuesto.

Finalmente, las entrevistas aportan matices sobre la calidad del cumplimiento y sus incentivos. Desde los actores internacionales, se reconoce que existe voluntad política para hablar de estas agendas, pero que el problema central sigue siendo la brecha entre ambición y ejecución, asociada a fallas de coordinación y seguimiento dentro del Estado. A la vez, se valoran resultados concretos del proyecto,

como los productos comunicativos y el trabajo con la Defensoría para fijar estándares comunes, aunque persiste escepticismo sobre la continuidad sin apoyo externo por restricciones presupuestales y cambios de prioridades. Desde sociedad civil, se reitera esta brecha se actualizan documentos y rutas, pero la protección cotidiana recae en voluntariado y redes comunitarias, mientras la institucionalidad llega tarde o de manera intermitente. Esto refuerza que el problema no es solo cumplir recomendaciones, sino convertirlas en capacidad operativa que reduzca riesgos de manera verificable.

Aun en este panorama, la evidencia también muestra que la implementación puede moverse cuando coinciden presión, recursos y presencia institucional efectiva. El caso de Quibdó, donde un grupo especializado de Fiscalía priorizó alrededor de 120 casos y reconoció el conflicto armado interno, se presenta como hito excepcional, atribuido a presión técnica sostenida y a la capacidad de acercar la institucionalidad (fiscales) a las víctimas. En Nariño, la apropiación de la ruta y el rol más activo de la gobernación se presentan como ejemplos de transición de guía a estructura. Estos casos son importantes porque muestran que el incumplimiento no es inevitable, sino condicionado: la implementación ocurre cuando hay incentivos, continuidad y capacidad real de despliegue.

En síntesis, el nivel de implementación de recomendaciones defensoriales fue precario: **predominó el cumplimiento formal sin ejecución sostenida, con fallas en Fiscalía/justicia, avances operativos parciales en UNP y debilidades persistentes en MinInterior y nivel municipal**. La Fase II actuó como un mecanismo de exigibilidad, evidencia y memoria institucional que evitó el archivo, pero no logró reemplazar las capacidades estructurales que el Estado aún no consolida.

Q8. ¿Cuál fue el valor agregado de las comunidades de práctica para la aplicación práctica de conocimientos y habilidades?

HALLAZGO 8: LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA (CDP) FUNCIONARON COMO ESPACIOS DE CO-CREACIÓN QUE TRANSFORMARON EL CONOCIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES EN HERRAMIENTAS Y PROTOCOLO REPLICABLES PARA EL CUIDADO Y LA COMUNICACIÓN PROTECTORA. SI BIEN LOGRARON DESCENTRALIZAR EL APRENDIZAJE Y FORTALECER EL LIDERAZGO GENERACIONAL, SU

DESPLIEGUE ENCONTRÓ DESAFÍOS LOGÍSTICOS Y DEPENDE DE RECURSOS SOSTENIDOS PARA NO PERDER EL IMPULSO ALCANZADO.

La evidencia indica que las CdP no fueron solo un espacio de capacitación, sino un espacio para transformar conocimiento tácito y disperso **en protocolos, productos y prácticas replicables**. En el eje *El Cuidado en el Centro*, varias organizaciones **pasaron de prácticas intuitivas de cuidado a enfoques más sistematizados que otras pudieron adoptar**. Por ejemplo, la OIA se consolidó como referente al compartir su modelo de acompañamiento psicoespiritual, y otras regionales solicitaron apoyo para replicar aprendizajes concretos, incluyendo cómo sostener ante operadores institucionales medidas culturalmente pertinentes (como el reconocimiento de la protección espiritual). En Chocó, Akubadaura reportó que el intercambio validó su enfoque híbrido (psicología occidental + medicina tradicional) y permitió ajustar la respuesta práctica al trauma de guerra, combinando primeros auxilios emocionales con plantas ancestrales allí donde una sola vía era insuficiente.

Un aporte práctico clave fue la capacidad de réplica territorial. Los grupos focales detallan que el Kit de Cuidado (salvia, velas, aceites esenciales) operó como una tecnología de descentralización. En términos de aplicación práctica, la CdP fue el espacio donde se acordaron y consolidaron pasos replicables para usar estos kits (secuencia de ejercicios, roles, cuidado del riesgo y criterios de acción sin daño), lo que facilitó que la réplica no dependiera de intuición individual sino de una pauta compartida entre pares. Ante restricciones de acceso y dispersión territorial (ver Q2), las lideresas pudieron replicar jornadas de sanación en sus comunidades, convirtiéndose en un soporte interno y llevando el aprendizaje a mujeres que han sufrido violencia extrema.

Además, la metodología sensorial (olores, colores, texturas) facilitó que el cuidado no quedara en lo abstracto: se aplicó en el cuerpo y se alineó con cosmovisiones étnicas (Embera, Zenú u otras), incrementando apropiación y efectividad práctica. Un efecto adicional, relevante para la aplicación, fue **la reducción de resistencias internas: al enmarcar**

el autocuidado como recuperación cultural/espiritual, se reporta que disminuyó la oposición de autoridades indígenas masculinas, habilitando que las mujeres implementaran lo aprendido sin bloqueos comunitarios.

En el eje **Comunicar para Proteger**, el valor agregado se expresó en un **cambio de foco: de producir visibilidad a instalar capacidades y reglas operativas de protección**. Las organizaciones valoraron la transferencia de know-how para conceptualizar, planear y producir (no recibir productos hechos); por ejemplo, se destaca el aprendizaje aplicado para construir identidad visual, definir públicos y orientar mensajes. Pero el salto más claro hacia la aplicación práctica fue que las CdP generaron protocolos de decisión frente al riesgo: cómo negociar la visibilidad con medios, qué datos o imágenes no exponer, y cómo actuar si el riesgo cambia. Los FGD describen ejercicios sobre *cuellos de botella* cuando llegan medios externos, la validación del derecho al anonimato visual y la posibilidad de retirar o ajustar materiales ya difundidos si aparecen amenazas posteriores. Esto muestra que el aprendizaje se tradujo en decisiones protectoras concretas y repetibles, no solo en habilidades técnicas. Este tipo de acuerdos operativos (qué se muestra, qué no, y en qué condiciones se retira) es el indicador más claro de aplicación porque convierte habilidades en reglas de decisión que pueden repetirse en crisis futuras.

La CdP también **funcionó como un mecanismo de transferencia intergeneracional que facilitó réplica dentro de las organizaciones**. La evidencia señala que jóvenes enseñaron a *mayoras* seguridad digital y manejo de redes, rompiendo brechas tecnológicas y jerarquías internas. Ese formato de aprendizaje, donde el conocimiento juvenil se legitima, es importante porque aumenta la probabilidad de que lo aprendido se institucionalice y se vuelva práctica cotidiana. Un hito de co-creación que refuerza la aplicabilidad fue la elaboración conjunta de un Manual de Periodismo por 51 defensoras y firmantes, concebido como guía práctica para medios sobre cómo cubrir liderazgos

sin generar daño, y como herramienta para negociar cobertura con criterios de seguridad.

Otro valor agregado central fue que las CdP **crearon una infraestructura social de respuesta que siguió operando después**. Para firmantes, funcionaron como un espacio único de conexión nacional que rompió la insularidad de los ETCR; se reporta, por ejemplo, la articulación de cooperativas en un Nodo Caribe (Cesar, Bolívar, La Guajira) con coordinación productiva y sentido regional. En términos de construcción de paz, se documentan encuentros entre víctimas y firmantes que transformaron relaciones de enemistad hacia colaboración, habilitando trabajo conjunto y reduciendo estigmas que bloquean cooperación (ver Q12 para el análisis de cambio transformador y Q13 para persistencia). Los grupos focales añaden evidencia de uso posterior verificable: intercambio comercial (por ejemplo, esencias/herbaria usadas por otras organizaciones en prácticas de cuidado), aprendizaje virtual entre pares (pulseras u otros oficios), y consultoría mutua directa por WhatsApp/redes para temas de seguridad o decisiones profesionales. Las CdP lo hicieron posible porque crearon contactos directos, confianza y reglas mínimas de intercambio (qué se comparte, a quién se consulta y cómo se activa apoyo rápido), que luego migraron a canales cotidianos (WhatsApp/redes). Esta continuidad indica que la CdP no dejó solo conocimiento, sino redes funcionales que operan como sistema de apoyo rápido.

Finalmente, la **evidencia muestra que el respaldo de ONU Mujeres añadió un componente habilitador: al estar respaldadas por ONU Mujeres, las CdP facilitaron que las participantes aplicaran lo aprendido** (por ejemplo, protocolos de anonimato/negociación con medios y exigencias de seguridad) con mayor credibilidad ante terceros (ver Q4–Q5 para el rol del escudo en la coordinación). A la vez, hubo sinergias que amplificaron el valor agregado, como la cofinanciación y articulación temática con un proyecto financiado por Alemania (*Mujeres Cambiando su Mundo*), que permitió conectar defensoras de paz con defensoras ambientales y enriquecer la práctica desde enfoques complementarios.

El hallazgo se matiza por límites relevantes para la aplicación. Hubo **retrasos debido a la propuesta metodológica diseñada lo que postergó el intercambio y su efecto temprano**. También se identifica una restricción de sostenibilidad: la presencialidad es clave para la confianza, pero es costosa, y existe el riesgo de que comunicaciones sea recortado pese a su valor protector. Además, la brecha de conectividad exigió esfuerzos desproporcionados para sostener fases virtuales. Por último, se reconoce un riesgo de continuidad: liderazgos juveniles activados pueden apagarse sin acompañamiento post-proyecto, dado que enfrentan actores y amenazas en el territorio. En conjunto, la evidencia sostiene que el valor agregado de las CdP radicó en convertir aprendizajes en decisiones, herramientas y redes que se usan en la práctica, y no únicamente en transferir contenidos.

Q9. ¿Qué factores internos y externos contribuyeron o no al logro de los resultados y objetivos del proyecto? ¿De qué manera lo hicieron?

HALLAZGO 9: FACTORES EXTERNOS (RECRUDECIMIENTO DEL CONFLICTO, DEBILIDAD Y ROTACIÓN INSTITUCIONAL, Y RECONFIGURACIÓN DE LA FINANCIACIÓN INTERNACIONAL) ACTUARON COMO LIMITANTES QUE ELEVABAN RIESGOS Y COSTOS. EN CONTRASTE, FACTORES INTERNOS (ESTRATEGIAS POLÍTICO-INSTITUCIONALES, FLEXIBILIDAD OPERATIVA Y METODOLOGÍAS CULTURALMENTE PERTINENTES) FUNCIONARON COMO AMORTIGUADORES QUE PERMITIERON SOSTENER LA IMPLEMENTACIÓN Y LA PROTECCIÓN.

En el plano externo, el **recrudecimiento del conflicto armado** fue el condicionante más determinante porque transformó un riesgo previsto en una barrera cotidiana para operar. La evidencia

describe impactos logísticos directos en territorios como Chocó y Nariño: paros armados y control territorial obligaron a suspender ingresos a municipios y los costos de movilidad fluvial/marítima aumentaron por encima de lo

presupuestado, reduciendo cobertura o encareciendo cada actividad. En algunos casos, la operación implicó atravesar retenes ilegales y adoptar estrategias de discreción o cambiar la modalidad de trabajo: menos visitas y más encuentros largos en zonas seguras, o traslados de participantes a capitales para minimizar exposición.

Este recrudecimiento no solo afectó la logística, sino que también condicionó la narrativa y la visibilidad del proyecto. Los grupos focales con las CdPs evidenciaron que, desde las discusiones iniciales, se reconocieron los riesgos crecientes asociados a la exposición mediática: si bien esta podía contribuir a visibilizar las historias de las defensoras, también podía incrementar su vulnerabilidad en contextos de alta inseguridad. En respuesta, las CdP orientaron su trabajo hacia el enfoque de Comunicar para Proteger, articulando el manejo técnico de la comunicación con la necesidad de desarrollar formas de incidencia más seguras.

Un segundo factor externo transversal fue la inestabilidad institucional, que debilitó la capacidad del Estado para sostener continuidad.

La alta rotación de funcionarios implicó reiniciar sensibilización, reconstruir confianza y reactivar compromisos una y otra vez. Esto se agravó por la fragilidad del nivel central: entrevistas con partes interesadas reportan que cambios en el Ministerio del Interior redujeron significativamente su capacidad operativa, frenando la territorialización del PIGMLD y obligando al proyecto a suplir vacíos para que la agenda no se detuviera.

En tercer lugar, la **crisis y reconfiguración de la financiación internacional** fue un factor mixto: incrementó presión y tensiones, pero también consolidó el rol del proyecto como referencia. La salida de USAID y el cierre de programas asociados generaron vacíos de protección en territorios, elevando expectativas sobre ProDefensoras para cubrir huecos, por ejemplo, sosteniendo consultorías o capacidades que antes financiaban otros actores. Al mismo tiempo, la escasez de recursos alimentó competencia entre organizaciones, tensionando cohesión social y elevando el costo de coordinar, incluso cuando existía voluntad de armonización).

Frente a estos frenos, varios factores internos explican por qué el proyecto logró avanzar. El más influyente fue la estrategia institucional de la dupla Defensoría–Procuraduría y su lógica de incentivos: combinar acompañamiento técnico y acceso con presión preventiva/disciplinaria aumentó la probabilidad de respuesta de autoridades apáticas, y ayudó a mantener viva la exigibilidad cuando la voluntad política era baja. En contextos de riesgo, esta estrategia también aportó un blindaje práctico al permitir presencia conjunta y sostener interlocución, reduciendo el aislamiento institucional de las organizaciones.

Otro factor interno clave fue la flexibilidad programática: pese a las rigideces administrativas relatadas frente a la presentación de reportes y evidencia de gastos, se reporta capacidad para extender plazos, mover rubros y ajustar cronogramas priorizando seguridad y vida por encima del cumplimiento mecánico de indicadores, lo que evitó parálisis en contextos cambiantes.

Además, la evidencia de los grupos identifica facilitadores internos de naturaleza metodológica y relacional que sostuvieron resultados donde la institucionalidad era insuficiente. En comunidades étnicas, la metodología sensorial resultó eficaz al integrar prácticas de cuidado basadas en estímulos como olores, colores y texturas, lo que facilitó procesos de apropiación desde una comprensión integral del cuerpo y favoreció la aplicación práctica de las herramientas, así como una mayor participación. El Kit de Cuidado operó como multiplicador: permitió réplica territorial por lideresas (maestras del corazón), ampliando alcance sin depender de presencia permanente del proyecto, especialmente útil en escenarios de acceso restringido.

En comunicaciones, el enfoque Comunicar para Proteger aportó capacidades prácticas de autoprotección: gestionar cuellos de botella cuando llegan medios, priorizar la vida sobre la norma profesional de informar y aplicar el derecho al anonimato cuando el riesgo cambia). Finalmente, la calidad de relaciones horizontales (comadreo, amistad, redes interseccionales) fue un activo interno: facilitó apoyo mutuo, consultas directas y

cooperación autónoma (intercambio técnico y comercial), reforzando sostenibilidad más allá de la estructura formal del proyecto.

Sin embargo, a nivel interno, ciertas exigencias fiduciarias y administrativas operaron como un factor interno de fricción que afectó ritmos de implementación y generó carga adicional para algunas organizaciones, particularmente en contextos rurales dispersos. Las implicaciones de estas exigencias sobre la eficiencia y el uso de recursos se analizan en detalle en el Hallazgo 10.

Por último, aparece un factor habilitador que opera en la frontera entre interno y externo: la marca ONU Mujeres como escudo. Los FGD señalan que el respaldo internacional otorgó seriedad y obligatoriedad percibida ante autoridades locales,

3.4. EFICIENCIA

Q10. ¿En qué medida los recursos se utilizaron de manera eficiente y costo-eficiente para alcanzar los resultados previstos?

HALLAZGO 10: EL PROYECTO FUE COSTO-EFICIENTE AL MULTIPLICAR SU IMPACTO MEDIANTE EL APALANCAMIENTO DE RECURSOS, SINERGIAS CON OTROS DONANTES Y SUBVENCIONES EN CASCADA QUE FORTALECIERON A ORGANIZACIONES DE BASE. SIN EMBARGO, LA EFICIENCIA OPERATIVA SE VIO PARCIALMENTE CONDICIONADA POR PROCESOS DE GESTIÓN QUE FUERON EXIGENTES PARA ORGANIZACIONES CON POCA EXPERIENCIA PREVIA Y UN TIEMPO DE EJECUCIÓN INSUFICIENTE PARA ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS.

En términos financieros, el proyecto tiene un presupuesto total de 52.000.000 NOK (aproximadamente \$5 million USD) y registró subejecución en el primer año debido a retrasos en la formalización de acuerdos (en el Fondo A, 8 de 9 acuerdos se formalizaron recién en febrero de 2024), lo que postergó el levantamiento de la línea base y el inicio de actividades. El gasto se aceleró en el segundo año y se proyectó mayor desembolso en el tercero para recuperar el cronograma. En paralelo, **la inversión en recurso humano institucional, 968.661 NOK (Año 1) y 1.442.634 NOK (Año 2), mostró alta costo-efectividad al financiar consultorías ubicadas en Defensoría y Procuraduría que compensaron déficits de personal público y sostuvieron seguimiento en territorios como Cauca y Nariño.** Esta eficiencia se amplificó mediante **contrapartidas no imputadas al presupuesto:** ONU Mujeres aportó tiempo de personal de planta estimado en $\approx$ USD 180.000 anuales.

facilitando apertura de puertas y reduciendo riesgos de desestimación. En un entorno donde el Estado es intermitente, esta veeduría informal contribuyó a sostener acciones y proteger procesos, aunque también refuerza la pregunta sobre dependencia estructural del Estado frente a la cooperación.

En conjunto, la evidencia muestra un proyecto que avanzó porque construyó amortiguadores internos (estrategias institucionales, flexibilidad, metodologías replicables y redes), pero pagó costos por fricciones administrativas y por límites de diseño; y operó en un contexto externo que aumentó el esfuerzo requerido para cada resultado, volviendo la eficacia altamente dependiente de capacidades de adaptación y de la fortaleza de alianzas.

La evidencia cualitativa sugiere que **la eficiencia del proyecto se sostuvo en decisiones que multiplicaron resultados sin aumentar proporcionalmente el gasto. Un mecanismo central fue el modelo de subvenciones en cascada**, en el cual organizaciones con mayor capacidad administraron micro-financiaciones ($\approx$ 10 millones COP) hacia organizaciones de base no cumplían con los requisitos contractuales (como años de antigüedad o experiencia administrativa compleja). Esto fue costo-eficiente porque permitió la llegada de recursos a territorios donde la contratación directa era inviable y, además, dedicó parte del gasto en consolidar capacidad administrativa instalada (aprender a formular proyectos, ejecutar recursos y rendir cuentas bajo estándares internacionales) en organizaciones pequeñas, aumentando su capacidad futura de superar auditorías, licitar fondos de otros donantes y absorber recursos.

Un segundo factor de eficiencia fue el apalancamiento: el proyecto asignó recursos donde otras instituciones podían sumar sin duplicar, especialmente al financiar componentes logísticos (movilidad, alimentación y condiciones operativas) que habilitaron la presencia y el trabajo técnico de entidades públicas en zonas de difícil acceso. Este apalancamiento **se reforzó con sinergias inter-proyecto** y con alianzas de cofinanciación: se reporta un esquema 50/50 con proyectos como Mujeres Cambiando su Mundo (Alemania) para ampliar alcance y conectar agendas, y articulaciones con iniciativas como Raíces (KOICA) y articulaciones con iniciativas como Raíces (KOICA) para intercambiar metodologías, aprendizajes y apoyos técnicos cuando fue pertinente. En paralelo, la evidencia muestra que el componente productivo (Fondo B) incorporó experticia especializada a través de contrataciones específicas definidas por cada iniciativa (por ejemplo, una agrónoma experta en huertas en ASMUPROPAZ; perfiles en turismo para CECOESPE y Las Manuelitas; y formación técnica en diseño y confección con la Escuela Arturo Tejada para COMPAZCOL), lo que indica que la eficiencia provino de combinar inversión directa en asistencia especializada con sinergias programáticas que ayudaron a acelerar soluciones y reducir duplicaciones.

También **se observan prácticas puntuales de optimización que mejoraron la eficiencia del gasto**. En Nariño, por ejemplo, se evitaron contratos marco nacionales y se realizaron procesos competitivos locales de alimentación, reduciendo el costo por almuerzo (≈70.000 a ≈30.000 COP) y ampliando cobertura con el mismo presupuesto. Este tipo de ajuste evidencia eficiencia adaptativa: adecuar compras y servicios a mercados locales para maximizar el número de participantes atendidas.

Sin embargo, como se mencionó en el hallazgo 9, la evidencia también identifica factores internos que afectaron la eficiencia operativa y, en algunos casos, los tiempos de implementación. De manera

consistente en entrevistas y grupos focales e reportó que ciertos requisitos fiduciarios y de soporte (p. Ej., formatos estandarizados, trazabilidad documental, solicitudes de varias cotizaciones o soportes detallados para gastos locales) resultaron difíciles de cumplir en contextos rurales dispersos, donde la oferta de proveedores es limitada y algunos servicios se prestan bajo prácticas comerciales poco compatibles con estándares de auditoría (por ejemplo, transporte fluvial o alimentación comunitaria). Para aquellas organizaciones afectadas esto representó una desalineación práctica entre procedimientos corporativos de control y la logística real del territorio, que incrementó tiempos de gestión, reprocesos y carga administrativa para equipos y socias. En términos de efectos, los testimonios sugieren que esta carga administrativa redujo tiempo disponible para el trabajo territorial y, en algunos casos, contribuyó a retrasos relevantes o a la salida de parte de sus equipos.

Al mismo tiempo, la evidencia reconoce que parte de estas exigencias responde a obligaciones de transparencia²¹ y cumplimiento que limitan la flexibilidad posible; en ese marco, varias fuentes también reportan que ONU Mujeres actuó como amortiguador operativo, brindando acompañamiento técnico y pedagógico para subsanar observaciones, destrabar trámites y ajustar cronogramas cuando el contexto (seguridad, clima o accesibilidad) hacía inviable cumplir en los plazos previstos. El equipo de ONU Mujeres apoyó procesos de corrección y seguimiento para reactivar la implementación (incluyendo orientación práctica para completar soportes y reorganizar actividades), aunque ello conllevó mayores gastos de tiempo a los esperados y desgaste institucional en los socios. Como externalidad positiva, el cumplimiento de estos estándares dejó capacidades administrativas instaladas en varias organizaciones (gestión financiera, rendición de cuentas y auditoría).

Finalmente, dos supuestos de diseño redujeron la costo-eficiencia en actividades específicas. Primero, la insuficiencia de recursos para economía

²¹ Bajo administrativos de ONU Mujeres, no es posible realizar un desembolso sin que se cumpla con el 80% de la legalización.

del cuidado (apoyos para cuidado infantil), reportada por algunas organizaciones en el Cauca y el Cesar, lo cual implicó participación parcial o intermitente de algunas mujeres, lo que subutiliza inversiones en formación y encuentros. Segundo, y como ya mencionado el corto tiempo (12–18 meses) para la

consolidación de la inversión semilla se observó como financieramente riesgosa para iniciativas productivas en contextos de conflicto, porque dificulta alcanzar punto de equilibrio y amenaza la sostenibilidad de la inversión si no hay continuidad o estrategias robustas de comercialización.

Q11. ¿Cómo funcionó la estructura de gobernanza del proyecto en términos de toma de decisiones y coordinación?

HALLAZGO 11: EL PROYECTO OPERÓ BAJO UN MODELO DE GOBERNANZA HÍBRIDO QUE COMBINÓ UNA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CENTRALIZADA CON UNA EJECUCIÓN TERRITORIAL FLEXIBLE Y BASADA EN LA CO-CREACIÓN, LO QUE FACILITÓ EL RESPALDO POLÍTICO Y LA ADAPTACIÓN AL CONTEXTO DE CONFLICTO. NO OBSTANTE, LA GOBERNANZA MULTIACTOR PRESENTÓ DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE ESTÁNDARES DE MONITOREO.

La **gobernanza de ProDefensoras Fase II operó como un modelo híbrido: combinó una dirección estratégica centralizada** (donante–ONU Mujeres) que garantizó alineación política, control fiduciario y rigor técnico, **con una gobernanza territorial más adaptativa** basada en co-creación que permitió tomar decisiones de seguridad y reorientar metodologías en tiempo real. Esta arquitectura hizo viable la ejecución en un contexto hostil, aunque decisiones “top-down” (especialmente en el diseño del Fondo B y en exigencias de medición) y la aplicación de estándares fiduciarios y administrativos corporativos, requeridos bajo estándares de transparencia, representó una carga operativa significativa para las socias, influyendo en la agilidad de algunos procesos.

En el nivel estratégico, **la estructura de gobernanza se articuló alrededor del Comité Directivo** (Embajada de Noruega, ONU Mujeres y Gobierno), que funcionó como espacio de validación y respaldo político frente a decisiones complejas. **Varias fuentes lo describen como un mecanismo de co-responsabilidad:** compartió el riesgo político de decisiones sensibles y actuó como blindaje para que ONU Mujeres no asumiera en solitario dilemas del programa (por ejemplo, orientación de prioridades o ajustes ante crisis). Complementariamente, los Comités Técnicos Asesores multiactor cumplieron una función de filtro: apoyaron la selección de socios y permitieron ajustar el portafolio cuando las visitas de campo evidenciaron que algunas propuestas no cumplían requisitos técnicos o de viabilidad. En

términos de toma de decisiones, esto fortaleció consistencia y control de calidad.

Sin embargo, **esta gobernanza estratégica observó tensiones durante el diseño del proyecto** asociadas al marco de resultados. Tanto organizaciones de la sociedad civil como miembros del equipo técnico reportaron que ciertos indicadores de impacto exigidos en el diseño original resultaban ambiciosos y de alta complejidad técnica para el contexto territorial. En particular, la aplicación de instrumentos de medición especializados (como encuestas de gran escala o sistemas de monitoreo de alta frecuencia) implicaba costos operativos que no estaban plenamente cubiertos por el presupuesto asignado, lo que obligó a negociar mecanismos alternativos de recolección de datos que permitieran cumplir con los estándares sin comprometer recursos destinados a las titulares de derechos.

En el nivel territorial, **la gobernanza funcionó de manera más participativa y adaptativa, y ese fue un factor clave para sostener implementación bajo conflicto.** Socias en Antioquia describen un modelo de co-creación en el que no fueron tratadas como receptoras, sino como coequiperas que incidieron en el enfoque y adecuaron instrumentos a su agenda política. Esta autonomía se expresó en la capacidad de tomar decisiones críticas de pare y siga: por ejemplo, organizaciones como Redemuc ajustaron metodologías cuando el enfoque normativo nacional no funcionaba en las bases, priorizando seguridad, confianza y pertinencia local.

En el Fondo B, la gobernanza operativa se expresó en arreglos de coordinación interna como comités conjuntos entre organizaciones de firmantes y organizaciones civiles, creados para gestionar

diferencias culturales (estructuras jerárquicas vs dinámicas comunitarias) y sostener decisiones consensuadas.

3.5. IMPACTO

Q12. ¿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 gubernamental a nivel nacional y local?

HALLAZGO 12: LA INTERVENCIÓN INCIDIÓ EN LA FORMA EN QUE LAS MUJERES SE PERCIBEN Y SE RELACIONAN CON EL ESTADO, Y EN LA OPERACIÓN DE MECANISMOS DE EXIGIBILIDAD Y TERRITORIALIZACIÓN; NO OBSTANTE, LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y LA RESPUESTA ESTATAL AUTÓNOMA SIGUEN SIENDO LIMITADAS.

En las titulares de derecho, **el cambio más consistente se observa en la cualificación del liderazgo y en la capacidad de interlocución con el Estado.** En territorios como Nariño y Cauca, organizaciones que antes se relacionaban desde la denuncia o la solicitud de favores comenzaron a dialogar con argumentos jurídicos y técnicos, exigiendo metas, indicadores y presupuestos asociados al Programa Integral de Garantías (PIGMLD). Este cambio es consistente con los datos encontrados de manera preliminar en la línea de salida mencionada en la sección de eficacia, y que sugieren un efecto positivo del proceso de acompañamiento y fortalecimiento implementado, particularmente en términos de consolidación y desarrollo de capacidades organizacionales. Diversas participantes reportan una transformación en su autorreconocimiento, transitando de una identidad basada en la victimización hacia una de defensoras de derechos humanos, factor que ha potenciado su legitimidad e incidencia en el territorio.

En paralelo, **la intervención fortaleció un relevo generacional:** jóvenes vinculadas a expresiones culturales y artísticas (por ejemplo, “activismo” en Chocó) resignificaron estigmas locales, pasando de ser asociadas a narrativas de violencia a ser reconocidas como referentes comunitarios, y se articularon con mayores, ampliando la sostenibilidad del movimiento desde la cultura, la música y el arte como herramientas de prevención y protección. En ese tránsito, varias fuentes describen

el paso desde formas de interlocución informales o asistenciales hacia una interlocución técnica validada, donde la exigibilidad basada en el PIGMLD reduce la discrecionalidad institucional y elimina la excusa del desconocimiento. Este cambio se acompaña de un autorreconocimiento más nítido como defensoras de derechos humanos, reforzando la protección como derecho exigible.

Un segundo cambio fue la **resignificación del cuidado como práctica política de protección.** La evidencia describe que el proyecto validó la sanación psicoespiritual y los espacios de armonización como componentes legítimos de autoprotección, permitiendo gestionar trauma de guerra y sostener liderazgos con menor desgaste. En lugares como Chocó se reporta la ruptura del silencio, y la posibilidad de hablar y nombrar emociones se vivió como logro de autoprotección. En clave de sostenibilidad, varias organizaciones reportan haber incorporado estas prácticas en sus propios planes estratégicos, sugiriendo que el cuidado dejó de ser un evento del proyecto y pasó a ser parte del cómo se ejerce el liderazgo.

En el componente de firmantes de paz (Fondo B), la intervención **fue transformadora en términos de seguridad social y reconciliación al validar que la autonomía económica puede operar como medida de protección.** La evidencia muestra que, al posicionarse como productoras (cafeteras, confeccionistas, turismo), varias mujeres lograron bajar el perfil y reducir estigmatización comunitaria, generando un escudo social que disminuye

exposición. Además, el proyecto produjo alianzas improbables: articuló cooperativas con distintas filiaciones políticas y facilitó trabajo conjunto entre firmantes y organizaciones feministas civiles, lo cual no solo apoyó la reincorporación, sino que abrió espacios de reconciliación práctica (incluyendo encuentros entre víctimas y firmantes que transformaron relaciones de desconfianza hacia colaboración).

Sin embargo, **las tendencias disponibles sobre sostenibilidad económica**, aún preliminares y con corte a abril de 2025, muestran un panorama **mixto**. De acuerdo con los últimos reportes disponibles (a abril de 2025) indican que, de 11 iniciativas, solo 2 alcanzaron punto de equilibrio, mientras otras operan con pérdidas o sin registros robustos²². Los participantes en estas iniciativas también reportan riesgos para la continuidad (desgaste y costo de oportunidad frente a empleo asalariado, tensiones de poder en iniciativas mixtas y, en algunos casos, desmotivación por fricciones operativas), por lo que la consolidación dependerá de fortalecer comercialización y gobernanza interna. **Dado que se trata de un balance parcial (no de una medición final del proyecto), estos datos no son una evidencia final del proyecto, ni permiten concluir sobre su sostenibilidad de largo plazo.** Sin embargo, sugieren un riesgo operativo relevante: que los avances en activos, capacidades y posicionamiento del rol productivo no se traducen automáticamente en estabilidad económica si no se consolidan elementos críticos de maduración comercial (registros, costos, ventas y flujo de caja) en la etapa restante del ciclo de implementación.

En la institucionalidad y los sistemas de prevención/protección, **la intervención fue transformadora al modificar rutinas de respuesta mediante acompañamiento técnico y presión, más que por adhesión espontánea.** La articulación entre Defensoría y Procuraduría (dupla) operó como dispositivo que incrementó la activación de rutas y la exigibilidad donde antes predominaba apatía. Más allá de la adopción de instrumentos, la evidencia

cualitativa sugiere un **cambio en la cultura de respuesta: se reportan casos en que enlaces territoriales activan ‘rutas’ por fuera de horarios formales**, incluso de noche o en fines de semana, para facilitar la extracción o protección de una mujer amenazada. Esta práctica cuenta con redes de salvamento y una noción de debida diligencia que no quedó capturada por indicadores cuantitativos.

En la misma línea, se reportan resultados de territorialización: en Nariño avanzó la adopción de una Ruta de Atención Diferencial, y en Cauca se incorporaron metas del PIGMLD y referentes de agenda mujer, paz y seguridad en instrumentos de planificación departamental, creando un blindaje normativo que trasciende coyunturas políticas. Un hito adicional fue la **articulación con Fiscalía en Chocó para priorización de casos y reconocimiento de dinámicas asociadas al conflicto armado interno, abriendo margen para justicia en contextos de alta impunidad.** No obstante, la sostenibilidad estatal autónoma sigue siendo limitada: la presencia efectiva del Estado en territorios dispersos continúa dependiendo de soportes operativos que no se financian consistentemente con recursos propios, y el nivel municipal permanece como eslabón débil por falta de presupuesto, continuidad de personal y capacidad de ejecución.

Finalmente, la intervención contribuyó a transformar narrativas y legitimidades públicas. Las CdP y el fortalecimiento de capacidades permitieron disputar relatos que reducen a las mujeres a víctimas y posicionarlas como actrices políticas, mientras que la articulación y el acompañamiento contribuyeron a que la protección se entienda como red (cuidado, exigibilidad, autonomía y reconocimiento) y no solo como esquema físico. En paralelo, emergen riesgos que condicionan la profundidad y permanencia del cambio: tensiones internas derivadas del proceso de empoderamiento, competencia por recursos entre organizaciones, y el desafío de preservar la legitimidad colectiva del liderazgo en contextos de mayor exposición a recursos de cooperación.

3.6. SOSTENIBILIDAD

²² Ver nota al pie #8.

Q13. ¿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?

HALLAZGO 13: LA PROBABILIDAD DE QUE LOS RESULTADOS DE PRODEFENSORAS FASE II PERSISTAN ES ALTA EN EL PLANO SOCIAL-ORGANIZATIVO (CAPACIDADES, IDENTIDAD POLÍTICA Y REDES), INTERMEDIA EN EL PLANO INSTITUCIONAL, Y FRÁGIL EN EL PLANO ECONÓMICO DE LAS FIRMANTES.

En el plano social y organizativo, **la sostenibilidad es la más sólida porque los cambios se asentaron en capacidades y arreglos que ya funcionan con autonomía relativa**. Varias organizaciones reportan que, tras administrar recursos bajo estándares exigentes, fortalecieron capacidades de planificación, control y rendición de cuentas que amplían su posibilidad de acceder a nuevos fondos y sostener procesos sin depender completamente de intermediación externa. En paralelo, se observa un anclaje subjetivo y político que tiende a perdurar: el autorreconocimiento como defensoras y sujetas políticas sostiene la exigencia de derechos aun cuando el proyecto termine.

Además, **las redes construidas muestran continuidad verificable en la práctica: intercambio de información para decisiones de seguridad, apoyos técnicos puntuales y colaboración entre pares que opera por canales cotidianos** (contacto directo y coordinación informal). El principal riesgo en esta dimensión no es la ausencia de capacidad, sino el desgaste: se reporta agotamiento emocional y tensiones internas asociadas a competencia por recursos, factores que pueden erosionar cohesión si no se mitigan con acompañamiento ligero y reglas de colaboración.

En el plano institucional, **la probabilidad de persistencia es intermedia porque coexisten avances estructurales con fragilidades que suelen reiniciar ciclos**. Por un lado, hay resultados con mayor anclaje temporal: la adopción de instrumentos, metas o compromisos en marcos subnacionales y la apropiación de prácticas de seguimiento en entidades clave elevan la probabilidad de continuidad porque dejan trazas formales y rutinas técnicas. Por otro lado, dos riesgos siguen dominando: la rotación alta de

funcionarios (que corta memoria institucional y obliga a reiniciar sensibilización y acuerdos) y la limitada capacidad operativa autónoma para llegar a territorios dispersos. En términos prácticos, cuando el Estado no asegura logística, viáticos o combustible de manera regular, la respuesta se vuelve intermitente, debilitando la transición de la norma a la garantía real. Este equilibrio explica por qué la sostenibilidad institucional depende menos del diseño logrado y más de la continuidad de capacidades humanas y presupuestales en el último eslabón territorial.

En el plano económico de las firmantes, la sostenibilidad aparece como la más frágil. Aun cuando quedan activos tangibles y se consolidó la idea de que la actividad productiva puede reducir exposición y estigma al reconfigurar el rol social, los datos preliminares sugieren que muchas iniciativas todavía no alcanzan un flujo de caja estable dentro del tiempo disponible. Al mismo tiempo, el Fondo B dejó avances técnicos y productivos concretos como bases de sostenibilidad: planes de negocio (ej., COMPAZCOL), construcción y adecuación de infraestructura y acciones de comercialización /marketing digital (ej., ASMUPROPAZ), dotación de maquinaria e insumos (ej., ALTERPAZ).

Las fuentes enfatizan, sin embargo, que la maduración comercial requiere horizontes más largos, y que el estigma asociado a la identidad de firmantes continúa siendo una barrera de mercado que obliga a priorizar la subsistencia inmediata sobre la consolidación empresarial colectiva. El *resultado*, por tanto, tiende a persistir más como protección y posicionamiento social, mientras la sostenibilidad económica plena permanece como un proceso en consolidación, salvo en los casos que ya lograron ventas regulares y contabilidad suficientemente organizada.

Q14. ¿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?

HALLAZGO 14: LA APROPIACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA DE LA ESTRUCTURA DE RESULTADOS Y DEL OBJETIVO GENERAL DE PRODEFENSORAS II ES DESIGUAL: RESULTA SÓLIDA EN EL PLANO NORMATIVO Y METODOLÓGICO, PERO CONTINÚA SIENDO LIMITADA EN EL PLANO OPERATIVO Y PRESUPUESTAL, ESPECIALMENTE A NIVEL MUNICIPAL. AUNQUE LAS ENTIDADES HAN INCORPORADO INSTRUMENTOS, RUTAS Y ENFOQUES DE GARANTÍAS, PREVENCIÓN Y NO REPETICIÓN, PERSISTEN RESTRICCIONES EN SU CAPACIDAD PARA SOSTENERLOS DE MANERA AUTÓNOMA.

La evidencia muestra **apropiación más consistente cuando la institucionalidad logra traducir los productos del proyecto en decisiones internas vinculantes, instrumentos oficiales y rutinas de trabajo**. En el nivel departamental, esto se expresa en la incorporación de metas asociadas a garantías y protección en instrumentos de planificación, lo que elevó el grado de formalización y dio mayor continuidad a compromisos que, de otro modo, dependerían exclusivamente de la voluntad política de funcionarios de turno. En Nariño, además, la adopción de la Ruta de Atención Diferencial como instrumento oficial y su transferencia a municipios sugiere un grado de apropiación que trasciende la recepción del producto y avanza hacia su uso como herramienta de gestión pública.

Un **segundo ámbito donde la apropiación aparece con mayor densidad es el Ministerio Público**. Las fuentes describen que la Defensoría fortaleció capacidades de análisis y monitoreo con enfoque de género como parte de su quehacer, mientras que la Procuraduría reforzó una práctica preventiva más cualitativa, habilitando exigibilidad y seguimiento en territorio desde su función disciplinaria. Este tipo de apropiación es relevante porque no depende únicamente de eventos o proyectos, sino de cambios en prácticas institucionales: se incorpora lenguaje, método y lógica de intervención que reordena prioridades y eleva el costo de la inacción, incluso cuando otros actores del Estado mantienen respuestas débiles o intermitentes.

También **se identifican apropiaciones puntuales en justicia y respuesta investigativa en territorios específicos** cuando confluyen presión técnica, capacidades focalizadas y voluntad operativa. Sin embargo, estas experiencias aparecen como avances localizados más que como un patrón

consolidado del sistema, por lo que su contribución a garantías sostenibles de no repetición sigue siendo desigual.

En paralelo, existen **límites estructurales que mantienen la apropiación en un plano más formal que material**. La principal brecha es la capacidad operativa autónoma: aun cuando existen instrumentos y metodologías, su ejecución sostenida se debilita cuando no hay recursos regulares para operación en ruralidad dispersa o cuando los equipos no se sostienen en el tiempo. A esto se suma la rotación de personal, que interrumpe continuidad, erosiona memoria técnica y obliga a reactivar acuerdos de manera recurrente. El nivel municipal aparece como el eslabón más frágil: aunque se participa en espacios o se aprueban rutas, la evidencia reporta baja asignación presupuestal y priorización de otras agendas, lo que reduce la posibilidad de convertir compromisos en garantías efectivas y sostenibles.

Los grupos focales complementan esta lectura desde la experiencia de las titulares de derechos: señalan que la institucionalidad tiende a responder con mayor seriedad cuando existe veeduría internacional, lo que sugiere que parte de la apropiación aún opera mediada por presión externa más que por una capacidad instalada autónoma.

En conjunto, **la evidencia apunta a una apropiación institucional real pero incompleta**: el Estado ha avanzado sobre todo en internalizar el marco técnico (instrumentos, rutas y enfoques), mientras que el principal cuello de botella para convertir la estructura de resultados en garantías sostenibles sigue siendo la ausencia de músculo operativo local y continuidad administrativa para sostener la implementación en territorio.

SECCIÓN 4. LECCIONES

APRENDIDAS

El análisis transversal de las 14 preguntas de evaluación muestra un conjunto de lecciones que trascienden componentes específicos (protección, CdP, Fondo B, articulación institucional) y ofrecen orientaciones estratégicas para el diseño, la implementación y el escalamiento de intervenciones similares en contextos de conflicto, debilidad estatal y alta dispersión territorial.

LECCIÓN 1: LA PROTECCIÓN EFECTIVA REQUIERE UN ENFOQUE INTEGRAL Y CULTURALMENTE PERTINENTE, NO SOLO MEDIDAS FÍSICAS.

La evidencia confirma que los resultados más consistentes emergen cuando la protección se entiende como un sistema: cuidado psicosocial y espiritual, estrategias comunitarias, comunicación segura, seguridad digital, redes de apoyo y autonomía económica como reducción de riesgo. Este enfoque no solo aumenta pertinencia; habilita implementación en contextos donde los esquemas estatales tradicionales (p. ej., centrados en seguridad física) son insuficientes o no aplican para poblaciones étnicas y territorios con barreras culturales. La integralidad no es un complemento programático, sino la condición para que la protección sea practicable y sostenida por las propias titulares de derechos.

LECCIÓN 2: LA ADAPTABILIDAD REQUIERE FLEXIBILIDAD ADMINISTRATIVA, NO SOLO OPERATIVA.

Los hallazgos demuestran que la adaptabilidad en territorios de conflicto no puede ser solo programática, sino que debe estar respaldada por una arquitectura administrativa flexible. Para organizaciones pequeñas y jóvenes, los procesos fiduciarios y los tiempos de flujo financiero pueden resultar onerosos para organizaciones locales en contextos de alta dispersión, generando demoras operativas. La adaptabilidad debe incluir mecanismos de contingencia administrativa (soporte y flexibilidad durante el proceso de reporte) que eviten que la gestión documental detenga la acción de protección.

LECCIÓN 3: EL FORTALECIMIENTO DE

CAPACIDADES DEBE DIFERENCIAR ESCALAS DE MADUREZ ORGANIZACIONAL.

Una lección crítica es que el acompañamiento técnico debe ser diferencial según la trayectoria de la organización y enfocado en mitigar los riesgos compartidos desde las unidades territoriales. Dada la necesidad de mantener estándares administrativos independientemente del nivel de capacidad de las organizaciones locales, es necesario crear un periodo de 'incubación' o nivelación administrativa para organizaciones con estructuras emergentes a fin de evitar frustración y deserciones en los participantes de estas organizaciones. En estos casos, el fortalecimiento debe centrarse en robustecer el músculo operativo local de manera gradual, evitando que la carga administrativa sofoque la capacidad técnica de las titulares de derecho, y cuando sea posible, aumentando los tiempos de implementación reconociendo que los riesgos operativos pueden causar demoras adicionales.

LECCIÓN 4: LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL SE INCREMENTA CUANDO SE ARTICULAN ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO Y MECANISMOS DE EXIGIBILIDAD.

Los hallazgos muestran que las experiencias de articulación institucional más efectivas fueron aquellas que lograron alinear incentivos, combinando apoyo técnico y legitimidad en territorial, junto con capacidades de presión preventiva o sancionatoria (dupla Defensoría-Procuraduría o trabajo con la Fiscalía) capaces de movilizar a autoridades inicialmente apáticas. Esto permitió sostener niveles mínimos de respuesta pública y activar rutas institucionales incluso en contextos donde la voluntad política era inestable o fluctuante. La lección derivada es que el

fortalecimiento de la institucionalidad en escenarios de debilidad estatal exige la incorporación de mecanismos operativos de rendición de cuentas operativa; no basta con acciones de formación, sensibilización o la creación de espacios de coordinación si estos no están respaldados por mecanismos efectivos de exigibilidad.

LECCIÓN 5: LA INCIDENCIA POLÍTICA EFECTIVA REQUIERE UNA ARTICULACIÓN DE DOBLE VÍA DEL TERRITORIO AL MARCO TÉCNICO.

La experiencia del proyecto muestra que la incidencia no debe entenderse solo como la participación en espacios, sino como la capacidad de traducir agendas políticas en instrumentos técnicos operativos. Una lección clave es que el éxito de la incidencia depende de una 'doble vía': mientras las defensoras aportan la legitimidad y la lectura de riesgo territorial, el proyecto debe proveer el soporte técnico para que esas demandas se conviertan en protocolos, rutas o planes de desarrollo con lenguaje administrativo y apoyo institucional efectivo (lección 4). Sin este 'puente técnico', las propuestas de las defensoras corren el riesgo de ser escuchadas, pero no institucionalizadas.

LECCIÓN 6: LA AUTONOMÍA ECONÓMICA PUEDE SER UNA MEDIDA DE PROTECCIÓN, PERO SOLO SI SE ACOMPAÑA DE UNA ESTRATEGIA DE MERCADO Y DE TIEMPOS REALISTAS.

La autonomía económica es una medida de protección efectiva y sostenible solo si trasciende las necesidades de subsistencia de sus participantes. La evidencia señala que el capital semilla, la entrega de insumos de protección y el acompañamiento en planes de negocio y estrategias de marketing son insuficientes para organizaciones jóvenes que enfrentan barreras de mercado y estigmatización. Para que el componente económico sea un factor real de

protección, el diseño debe incorporar tiempos de maduración realistas y soporte comercial estratégico más sostenido (alianzas, vitrinas y mercadeo), reconociendo que estas organizaciones tienen una temporalidad de maduración mayor.

LECCIÓN 7: LA APROPIACIÓN ESTATAL TIENDE A CONSOLIDARSE PRIMERO EN MARCOS Y MÉTODOS; LA GARANTÍA REAL DEPENDE DE PRESUPUESTO, LOGÍSTICA Y CONTINUIDAD MUNICIPAL.

La evidencia muestra avances claros en instrumentos y metodologías, especialmente a nivel departamental y en el Ministerio Público. No obstante, la apropiación sigue siendo parcial cuando el nivel municipal carece de recursos, continuidad de personal y capacidad operativa, reproduciendo brechas entre adopción formal y ejecución sostenida. La sostenibilidad institucional requiere presupuesto operativo, logística para ruralidad dispersa y medidas contra la pérdida de memoria institucional por rotación.

LECCIÓN 8. EL ENFOQUE DE GÉNERO Y ÉTNICO EN PROTECCIÓN RESULTA INDISPENSABLE PARA GARANTIZAR CONDICIONES EFECTIVAS DE SEGURIDAD, PARTICULARMENTE EN CONTEXTOS TERRITORIALES Y COMUNITARIOS DIVERSOS.

La pertinencia cultural y de género es, en sí misma, una estrategia de mitigación de riesgo. La evidencia demuestra que integrar prácticas de sanación ancestral, medicina tradicional y enfoques diferenciales no es solo un ejercicio de inclusión, sino que permite que la protección sea practicable en territorios donde el Estado no tiene presencia. La lección es que desvincular la protección de la identidad cultural de las defensoras reduce la efectividad del sistema; por el contrario, al validarla, se fortalece la red de autoprotección comunitaria y se reduce la vulnerabilidad ante actores armados que instrumentalizan las rupturas del tejido social.

SECCIÓN 5. CONCLUSIONES

Este capítulo sintetiza la evidencia de la evaluación en un conjunto de conclusiones que reflejan un juicio integrado sobre la pertinencia, efectividad, eficiencia, coherencia y sostenibilidad de la intervención, en línea con estándares de calidad de reporte de evaluación.

CONCLUSIÓN 1: PRODEFENSORAS II AUMENTÓ SU PERTINENCIA Y EFICACIA AL REDEFINIR LA PROTECCIÓN COMO UN SISTEMA INTEGRAL Y CULTURALMENTE VIABLE.

La evidencia muestra que el mayor aporte del proyecto fue traducir necesidades priorizadas por defensoras y firmantes, incluidas causas subyacentes del riesgo, en un enfoque de protección integral que combina dimensiones psicoespirituales, comunitarias, digitales, comunicacionales y, en el caso de firmantes, económicas. Este giro fue transformador porque permitió pasar de la visibilización a la operativización de la protección en condiciones donde los esquemas tradicionales no responden o llegan tarde. Esto habilitó la participación, apropiación y continuidad de prácticas de autocuidado, prevención y autoprotección en organizaciones étnicas y rurales donde la pertinencia cultural es inseparable de la seguridad, o donde los esquemas estatales no responden o resultan ajenos a la realidad territorial.

Relacionado con hallazgos: 1, 2, 6.

CONCLUSIÓN 2: EL PROYECTO DEMOSTRÓ RESILIENCIA OPERATIVA ANTE UN ENTORNO MÁS COMPLEJO QUE EL PREVISTO EN EL DISEÑO GRACIAS A SU FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA.

La intervención demostró resiliencia operativa al navegar un entorno que se volvió más hostil, volátil y restrictivo que el previsto. El proyecto no solo no solo realizó ajustes metodológicos, de modalidades de trabajo y de cronograma, sino que implementó una reubicación estratégica de actividades y cambios en las zonas de cobertura para no exponer a las mujeres y sostener procesos en territorios con paros armados, control territorial y alzas de costos. Esta adaptabilidad no fue solo reactiva, sino estratégica: se apoyó en una articulación institucional que logró movilizar respuestas la

respuesta estatal en zonas donde predominaba la apatía o la debilidad institucional, asegurando que la protección no se interrumpiera a pesar de las crisis de seguridad y las fluctuaciones económicas.

Relacionado con hallazgos: 2, 9, 10 y 11.

CONCLUSIÓN 3: EL MODELO DE FINANCIAMIENTO Y DESPLIEGUE TERRITORIAL AMPLIÓ EL ALCANCE DEL PROYECTO Y FORTALECIÓ CAPACIDADES ORGANIZATIVAS EN ZONAS REMOTAS, CON DESAFÍOS ADMINISTRATIVOS MITIGADOS MEDIANTE ACOMPAÑAMIENTO CONSTANTE.

El proyecto llegó a zonas rurales dispersas donde la cooperación tradicional rara vez llega. El uso de mecanismos como subvenciones en cascada y articulaciones con organizaciones con mayor capacidad administrativa aumentó la relación costo–resultado y generó efectos de fortalecimiento institucional duraderos. En particular, el proyecto fue efectivo al fortalecer las capacidades técnicas y políticas de las organizaciones de defensoras y firmantes, permitiéndoles liderar procesos de incidencia y protección con autonomía. Este empoderamiento se tradujo en una mayor legitimidad territorial y en la capacidad de interlocución directa con el Estado.

La arquitectura financiera y los ciclos de flujo financiero (tiempos entre legalización de gastos y nuevos desembolsos) representaron un reto para la realidad de organizaciones pequeñas y jóvenes, que fueron mitigados a través de acompañamiento regular a las organizaciones afectadas.

Relacionado con hallazgos: 6, 10, 11, 12, 13.

CONCLUSIÓN 4: LA ARTICULACIÓN DEL MINISTERIO PÚBLICO DENTRO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL PERMITIÓ TRADUCIR GARANTÍAS EN ACCIÓN, SI BIEN EL CUMPLIMIENTO ESTATAL SIGUE SIENDO LIMITADO Y DESIGUAL.

El proyecto contribuyó de forma decisiva a convertir la agenda de garantías en una agenda difícil de ignorar, al fortalecer seguimiento, elevar el costo político del incumplimiento y sostener presión técnica en territorio. Sin embargo, la evidencia también muestra que la implementación de recomendaciones y compromisos institucionales sigue siendo baja y marcadamente formalista, con un cuello de botella crítico en acceso a la justicia y un desempeño especialmente débil de entidades clave. Además, el cumplimiento varía fuertemente por territorio y depende de cadenas completas de capacidad (voluntad, continuidad, presupuesto y logística), lo que limita la posibilidad de que la arquitectura instalada se traduzca en garantías sostenidas de prevención, protección y no repetición.

Relacionado con hallazgos: 7, 13, 14.

CONCLUSIÓN 5: LAS CDP ACTUARON COMO EL MOTOR DE COHERENCIA TÉCNICA Y APRENDIZAJE COLECTIVO, LOGRANDO ACTIVAR REDES FUNCIONALES QUE TIENDEN HACIA LA AUTONOMÍA.

Las CdP fueron fundamentales para armonizar enfoques y metodologías entre socios con trayectorias diversas, permitiendo que ProDefensoras II operara como un programa integrado y no como una suma de proyectos aislados. Estos espacios facilitaron la transferencia de innovaciones, como los protocolos de seguridad digital y enfoques de sanación, fortalecieron el capital social entre las organizaciones, y transformado el conocimiento disperso en herramientas replicables (como los Kits de Cuidado y el Manual de Periodismo). El valor agregado de ONU Mujeres fue el de aportar legitimidad institucional y condiciones de protección que facilitaron a las lideresas gestionar su seguridad en la interlocución con terceros, y generar un entorno de rigor técnico que permitió sistematizar saberes ancestrales y herramientas digitales.

Relacionado con hallazgos: 8, 9, 12.

CONCLUSIÓN 6: EL COMPONENTE ECONÓMICO FUE TRANSFORMADOR COMO ESTRATEGIA DE PROTECCIÓN Y RECONCILIACIÓN, PERO SU SOSTENIBILIDAD COMERCIAL ES UN ÁREA DE MEJORA.

La intervención validó una hipótesis relevante: la autonomía económica puede funcionar como medida de protección al permitir a firmantes bajar el perfil, reducir estigmas y mejorar aceptación comunitaria; y se convirtió en una poderosa herramienta de reconciliación y ruptura de estigmas entre defensoras y firmantes de paz. Igualmente, el proyecto generó un aporte importante de fortalecimiento organizativo -especialmente con las organizaciones de base comunitaria y de reciente conformación, como son las de firmantes de paz. No obstante, la evidencia muestra una fragilidad estructural: la maduración comercial en contextos de conflicto y para organizaciones con menor experiencia requiere más tiempo, soporte de mercado y mitigación de barreras reputacionales que el ciclo de intervención disponible. Así, el componente económico deja activos y ganancias sociales importantes, pero al momento en que esta evaluación fue implementada, enfrenta riesgo de reversibilidad material si no se consolida una fase explícita de mercado/comercialización.

Relacionado con hallazgos: 6, 12, 13.

CONCLUSIÓN 7: LA INTERSECCIONALIDAD Y EL ABORDAJE DE LAS CARGAS DE CUIDADO SON DETERMINANTES PARA LA ACCESIBILIDAD Y SEGURIDAD DE LAS MUJERES.

La evidencia sostiene que la efectividad del proyecto estuvo estrechamente ligada a su capacidad para operacionalizar enfoques diferenciales (étnicos, generacionales y territoriales) que reconocieron riesgos específicos más allá del género. Cuando las defensoras señalaron las cargas de cuidado como una barrera de acceso a la protección, el proyecto hizo modificaciones para brindar apoyos concretos que aliviaran sus roles de cuidado. Asimismo, la comunicación estratégica no operó como un componente de visibilidad, sino como una medida de autoprotección que permitió disputar narrativas de estigmatización en los territorios. La protección es solo efectiva cuando el diseño del proyecto interviene sobre las condiciones materiales de vida de las mujeres (quién cuida, cómo se les nombra y desde qué identidad étnica se protegen), convirtiendo el enfoque diferencial en una herramienta operativa y no solo en un principio retórico.

Relacionado con hallazgos: 3, 4, 5.

SECCIÓN 6. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN 1: CONSOLIDAR UNA ESTRATEGIA DE MADURACIÓN COMERCIAL PARA EL FONDO B ENFOCADA EN LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA.

El Fondo B contribuyó al fortalecimiento de la autonomía económica y a la generación de activos productivos; sin embargo, persisten brechas en la maduración comercial asociadas a ciclos de inversión insuficientes. Para reducir el riesgo de reversibilidad de los resultados, se recomienda que futuras fases incorporen un componente específico de consolidación comercial, sustentado en una planificación financiera conjunta con el donante que asegure plazos y recursos acordes.

Basada en Conclusiones 3 y 6

Nivel de Prioridad → ALTO

Horizonte → MEDIANO PLAZO

Acciones o pasos sugeridos:

- Presentar al donante evidencia técnica que sustente la ampliación de los periodos de acompañamiento, idealmente hasta 36 meses, con el fin de alinear el proyecto con los tiempos de retorno comercial.
- Implementar un paquete de fortalecimiento comercial que incluya aspectos de marca, fijación de precios, canales de comercialización y ventas, adaptado a contextos de conflicto.
- Fortalecer estrategias de compra ética y mecanismos de aval de terceros que faciliten el posicionamiento de los productos y la transición hacia la sostenibilidad financiera.
- Establecer nodos regionales de comercialización (Caribe, Sur-Pacífico y Centro) con servicios de marketing y logística compartidos, contribuyendo a menores costos operativos.

Liderado por: *Equipo de empoderamiento económico, socias con experiencia de mercado y donantes, en el marco de una financiación estratégica.*

Justificación e impacto: *Protege la dimensión más frágil de sostenibilidad, convierte activos en ingresos y vuelve duradera la protección basada en autonomía.*

RECOMENDACIÓN 2: FORTALECER EL MODELO DE ASISTENCIA TÉCNICA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA CONVERGENCIA ENTRE ESTÁNDARES CORPORATIVOS Y CAPACIDADES LOCALES.

Reconociendo que los Partner Agreements (PA) se rigen por políticas globales, se recomienda fortalecer las estrategias de acompañamiento operativo para las organizaciones socias, mitigando problemas administrativos que ralentizaron la implementación de iniciativas con organizaciones con menor experiencia.

Basada en Conclusiones 2 y 3

Nivel de Prioridad → ALTO

Horizonte → CORTO PLAZO

Acciones o pasos sugeridos:

- Continuar a establecer rutas simplificadas para gastos de bajo monto en contextos remotos (declaraciones estandarizadas, registros comunitarios de proveedores).
- Aplicar un esquema por niveles de capacidad/riesgo para definir intensidad de reporte y verificación.
- Usar formalmente este informe de evaluación, así como meta-análisis de evaluaciones similares, para levantar evidencia técnica, que permitan escalar ante la Sede la necesidad de formatos simplificados de rendición de cuentas para contextos de crisis o alta ruralidad.
- Continuar con apoyos administrativos rápidos (pre-chequeo, plantillas, acompañamiento) a organizaciones más jóvenes o frágiles que eviten devoluciones y reprocesos.
- Consolidar el modelo de subvenciones en cascada como el estándar para fortalecer organizaciones de base en territorios dispersos, simplificando la carga administrativa.

Liderado por: Operaciones/finanzas, gestión programática puntos focales financieros de socias, y equipo regional de evaluación.

Justificación e impacto: Recupera el tiempo técnico para la protección misional y evita que la burocracia actúe como un factor de exclusión para organizaciones jóvenes o con menor experiencia.

RECOMENDACIÓN 3: INSTITUCIONALIZAR REGULACIONES Y PRÁCTICAS OPERATIVAS CLAVE CON FINANCIAMIENTO PÚBLICO Y ABSORCIÓN PROGRESIVA DE ROLES

La articulación entre la Defensoría del Pueblo y la Procuraduría General ha fortalecido la implementación de garantías a través de rutas, protocolos y seguimiento; no obstante, su sostenibilidad sigue condicionada por la financiación externa. Superada la fase de diseño normativo, resulta necesario avanzar hacia una transición que asegure recursos públicos recurrentes y la absorción institucional de funciones clave.

Basada en Conclusiones 3 y 4.

Nivel de Prioridad → ALTO

Horizonte

→ MEDIANO PLAZO

Acciones o pasos sugeridos:

- Replicar buenas prácticas mediante intercambios directos entre secretarías departamentales y municipales para la adopción de decretos y protocolos.
- Condicionar la asistencia técnica a la creación de rubros en los Planes de Desarrollo Municipal.
- Negociar la absorción de roles clave (enlaces y seguimiento) en plantas o líneas recurrentes de contratación de Defensoría/Procuraduría.
- Definir un paquete mínimo operativo para despliegues territoriales (transporte/viáticos) e incorporarlo a ciclos anuales de planeación y presupuesto.
- Capacitar a las organizaciones en veeduría presupuestal para que puedan rastrear la ejecución real de los recursos destinados a sus rutas de protección.

Liderado por: Dirección del Ministerio Público, diálogo Gobierno–donante, acompañamiento técnico por ONU Mujeres.

Justificación e impacto: Protege el mecanismo más efectivo de exigibilidad y reduce el riesgo de que la continuidad de las garantías de protección esté condicionada a apoyos operativos externos.

RECOMENDACIÓN 4: REFORZAR EL RELEVO GENERACIONAL Y LAS CONDICIONES DE CUIDADO PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL LIDERAZGO.

La sostenibilidad del liderazgo de las defensoras requiere fortalecer estrategias que promuevan el relevo generacional y aborden de manera sistemática las condiciones de cuidado, incluyendo la dimensión psicoemocional, frente a escenarios persistentes de sobrecarga y desgaste.

Basada en Conclusiones 1, 3 y 7

Nivel de Prioridad → ALTO

Horizonte

→ MEDIANO PLAZO

Acciones o pasos sugeridos:

- Facilitar, a través del Estado, la colaboración entre organizaciones participantes y el apoyo de actores privados, el acceso a espacios de descanso y recuperación para defensoras, así como la conformación de mecanismos locales de respuesta psicosocial ante situaciones de crisis.
- Avanzar en la institucionalización académica de las metodologías de sanación desarrolladas, mediante su articulación con rutas formativas formales (ej. aquellas consolidadas con la UAIIN).
- Desarrollar semilleros de liderazgo dirigidos a jóvenes y promover iniciativas orientadas a la participación de hombres, incorporando enfoques de corresponsabilidad y gestión de tensiones de poder, particularmente en comunidades étnicas.
- Fortalecer la interlocución y la capacidad de incidencia ante la Fiscalía para mejorar el seguimiento y

la judicialización de agresiones contra defensoras.

Liderado por: Organizaciones de defensoras, socias territoriales, y entidades de Justicias.

Justificación e impacto: Asegura el relevo en el movimiento social y garantiza la salud emocional de las lideresas como un pilar de su seguridad integral.

RECOMENDACIÓN 5: CONSOLIDAR LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO REDES OPERATIVAS SOSTENIBLES.

Las CdP mostraron alto valor agregado al convertir aprendizaje en aplicación inmediata y redes funcionales. Para que estos espacios se mantengan activos, se requiere asegurar condiciones mínimas de facilitación, conectividad segura y recursos operativos básicos. Se recomienda adoptar un esquema de mantenimiento de bajo costo.

Basada en Conclusiones 2 y 5

Nivel de Prioridad → MEDIA

Horizonte → CORTO Y MEDIANO PLAZO

Acciones o pasos sugeridos:

- Establecer esquemas de gobernanza liviana, tales como facilitación rotativa, agendas anuales simplificadas y protocolos básicos de apoyo entre pares.
- Asignar micro-presupuestos para encuentros periódicos y para el sostenimiento de comunicaciones, incluyendo apoyo a conectividad cuando sea necesario.
- Mantener un repositorio común de herramientas y protocolos relevantes (cuidado, comunicación, seguridad digital), con responsabilidades definidas para su actualización.
- Implementar mecanismos sencillos de seguimiento que permitan dar continuidad a las redes y reducir el riesgo de pérdida de vínculos establecidos.

Liderado por: Equipo programático, organizaciones focales de CdP y representación juvenil y de mayores.

Justificación e impacto: Preserva una inversión muy costo-eficiente: redes que siguen funcionando después del proyecto.

RECOMENDACIÓN 6: IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA FOCALIZADA PARA FORTALECER EL ACCESO A LA JUSTICIA

El acceso a la justicia se identifica como uno de los componentes con mayores limitaciones dentro del sistema de protección. Persiste una brecha entre la existencia de garantías formales y su traducción en respuestas efectivas para la protección y la no repetición. Se recomienda avanzar hacia compromisos definidos, con mecanismos de seguimiento y exigibilidad claros.

Basada en Conclusiones 1 y 4

Nivel de Prioridad → ALTA

Horizonte → MEDIANO PLAZO

Acciones o pasos sugeridos:

- Definir un conjunto acotado de compromisos priorizados, con metas, plazos y responsables claros, así como mecanismos de seguimiento.
- Replicar y escalar prácticas que han mostrado resultados en determinados territorios (ej. Chocó), incluyendo el trabajo de unidades especializadas y la aplicación de protocolos de actuación conjunto.
- Establecer reportes periódicos de seguimiento que permitan identificar avances y rezagos en la respuesta institucional.

Liderado por: Defensoría del Pueblo, Procuraduría General, entidades del sector justicia y equipos de asesoría legal de organizaciones de la sociedad civil, con acompañamiento técnico.

Justificación e impacto: Contribuye a reducir las brechas entre compromisos formales y su implementación efectiva.

ANEXOS

- 7.1. Términos de Referencia
- 7.2. Equipo de Evaluación
- 7.3. Lista de documentos consultados
- 7.4. Análisis de actores
- 7.5. Listado de participantes
- 7.6. Matriz de Evaluación
- 7.7. Matriz de Codificación
- 7.8. Herramientas de Recolección de datos
- 7.9. Usuarios de la Evaluación
- 7.10. Protocolo Ético
- 7.11. Plan de Gestión de Información
- 7.12. Análisis detallado de evaluabilidad
- 7.13. Resumen de las actividades de Prodefensoras
- 7.14. Cuadro de Logro de Indicadores – Marco de Resultados ProDefensoras II
- 7.15. Descripción detallada del análisis evaluativo
- 7.16. Agenda de misiones a terreno y distribución de entrevistas virtuales y presenciales