

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA DE UNA MUESTRA  
DE PROYECTOS DE LA COMISIÓN  
INTERAMERICANA DE MUJERES (CIM) FINANCIADOS  
POR EL FONDO ESPAÑOL PARA LA OEA (SAF-1101)

Informe final  
Resumen Ejecutivo

14 de septiembre de 2012

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1. Estructura del informe .....	3
1.2. Antecedentes, motivaciones y objetivos de la evaluación.....	3
<b>2. FICHA METODOLÓGICA</b> .....	<b>5</b>
<b>3. RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CIM 0802</b> .....	<b>7</b>
3.1. Panorámica del proyecto.....	17
3.2. Conclusiones según dimensiones del proyecto .....	18
3.2.1. Conclusiones sobre el diseño y la formulación del proyecto .....	18
3.2.2. Conclusiones sobre los procesos de implementación y gestión.....	20
3.2.3. Conclusiones sobre los resultados .....	20
3.3. En conclusión y como recomendaciones .....	21
<b>4. RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CIM 0903</b> .....	<b>23</b>
4.1. Panorámica del proyecto.....	23
4.2. Conclusiones según dimensiones del proyecto .....	24
4.2.1. Conclusiones sobre el diseño y la formulación del proyecto .....	24
4.2.2. Conclusiones sobre los procesos de implementación y gestión.....	26
4.2.3. Conclusiones sobre los resultados .....	27
4.2.4. Una reflexión final .....	28
4.3. Recomendaciones.....	29
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES Y LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	<b>32</b>
5.1. Conclusiones generales .....	32
5.1.1. En relación con el diseño y la formulación de los proyectos .....	32
5.1.2. En relación con la implementación y gestión de los proyectos.....	34
5.1.3. En relación con los resultados alcanzados .....	35
5.2. Recomendaciones generales.....	36
5.2.1. En relación con el diseño y la formulación de los proyectos .....	37
5.2.2. En relación con la implementación de los proyectos .....	38
5.2.3. En relación con los resultados logrados .....	40
5.2.4. En relación con los instrumentos de financiación .....	40
5.3. Lecciones aprendidas .....	41
5.3.1. Lecciones aprendidas sobre el diseño y la formulación de los proyectos .....	41
5.3.2. Lecciones aprendidas sobre la implementación de los proyectos.....	42
5.3.3. Lecciones aprendidas sobre los resultados logrados .....	43

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Estructura del informe

El presente documento es el informe final de la “Evaluación de la eficacia de una muestra de proyectos de la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) financiados por el Fondo Español para la OEA”, realizada durante los meses de marzo a septiembre de 2012, por encargo del Departamento de Planificación y Evaluación (DPE), de la Organización de Estados Americanos (OEA), siendo el objeto de la misma tres proyectos:

- ❑ CIM 0701-Integración de políticas y programas de VIH y violencia contra la mujer desde un enfoque de derechos humanos en Centroamérica–Primera Fase. Proyecto concluido, solicitándose su evaluación final.
- ❑ CIM 0802-Programa de Estrategias para Promover la Participación Política de la Mujer en el Sistema Electoral. Primera Etapa: La Región Andina. En la misma situación que el anterior.
- ❑ CIM 0903-Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género. Proyecto en ejecución, por lo que en este caso se realizó la evaluación intermedia.

El informe está estructurado en seis capítulos. Este primero tiene, como su propio nombre indica, carácter introductorio, presentándose de forma breve el contexto institucional en que se enmarca la evaluación y las motivaciones y propósitos con que fue concebida y desarrollada.

El segundo capítulo incluye una síntesis de los principales elementos metodológicos considerados en el trabajo de evaluación. Información más extensa sobre la metodología aplicada se presenta en el Anexo 1 de este documento.

Los tres capítulos siguientes incluyen un resumen ejecutivo de los informes finales de la evaluación de los proyectos señalados. Con ellos se pretende proporcionar una imagen sintética de sus principales características y desarrollo, con un énfasis especial en las conclusiones y recomendaciones obtenidas a través del proceso de evaluación. Los informes completos, en los que se da cumplida cuenta del análisis efectuado y de los resultados obtenidos, forman parte también del conjunto de anexos de este documento y se complementan, a su vez, con apéndices que detallan un poco más algunos de sus aspectos.

El último de los capítulos, el más extenso de este informe final, contiene las conclusiones y recomendaciones generales y las lecciones aprendidas obtenidas de este proceso de evaluación. Su finalidad es capitalizar las experiencias en futuros diseños y formulaciones de proyectos e institucionalizar mejores prácticas en la implementación de los mismos.

## 1.2. Antecedentes, motivaciones y objetivos de la evaluación

La “Evaluación de la eficacia de una muestra de proyectos de la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) financiados por el Fondo Español para la OEA” se enmarca dentro de la política impulsada desde inicios de 2006 por el DPE, para mejorar la gestión de los proyectos que la Organización desarrolla, ya

sea de forma directa o a través de los organismos especializados del sistema panamericano, entre los que se encuentra la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM).

Por otro lado, durante los últimos años una importante fuente auspiciadora de los proyectos de la Organización ha sido el Fondo Español para la OEA (FEPO), cuya finalidad es apoyar a la propia Organización y a sus actividades en América Latina, fundamentalmente en las áreas de sostenimiento de la democracia, desarrollo integral y refuerzo de capacidades de recursos humanos e institucionales. Los proyectos auspiciados por el FEPO son ejecutados por distintos organismos de la OEA, siendo la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) uno de ellos. A partir de 2010, y transcurridos tres años desde su puesta en marcha, el FEPO contempla la evaluación de los proyectos auspiciados como uno de los pilares fundamentales de su planificación operativa anual.

En este contexto, las labores del DPE a favor de la mejora de la calidad de la gestión de proyectos a cargo de la OEA, también han incluido el desarrollo y puesta en marcha de un proceso de monitoreo y evaluación específico de aquellos financiados por el FEPO. Se inició un programa de evaluaciones formativas y sumativas de dichos proyectos, con el que se pretende capitalizar las experiencias para mejorar futuros diseños y formulaciones, así como institucionalizar una mejor práctica en las etapas de monitoreo y evaluación, sin dejar de lado la consolidación de los procesos de rendición de cuentas.

La “Evaluación de la eficacia de un grupo de proyectos de la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) financiados por el Fondo Español para la OEA” cuyo informe se presenta en el este documento, forma parte de este programa de evaluaciones. Por ello, su razón de ser está íntimamente relacionada con las expectativas en cuanto al uso y utilidad de sus resultados que tiene el DPE, habiéndose orientado el trabajo de evaluación a una triple finalidad:

- ▣ **Ilustración de acciones futuras.** Contar con un acervo de lecciones aprendidas para mejorar el diseño, la formulación la implementación y el desempeño de futuros proyectos de la OEA en distintos sectores.
- ▣ **Retroalimentación.** Mejorar el desempeño de los proyectos objeto de evaluación, ya sea en el periodo de ejecución que le resta (CIM-0903), o en las subsiguientes fases si las hubiese (caso de los proyectos CIM-0701 y CIM-0802).
- ▣ **Accountability o rendición de cuentas.** Fortalecer los procesos de rendición de cuentas de la Organización, tanto en el aspecto financiero como sobre su contribución a los objetivos de desarrollo y el cumplimiento de los compromisos adquiridos al respecto junto con sus socios.

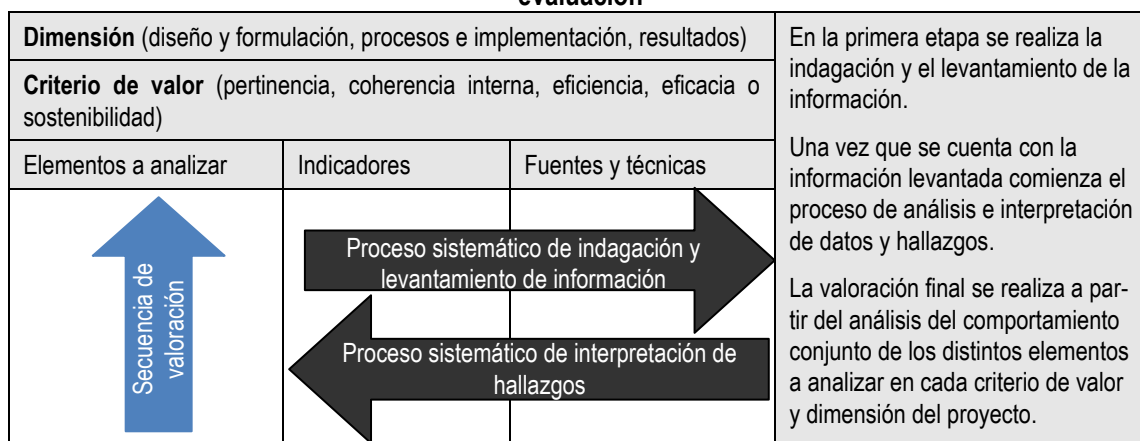
Es decir, se ha pretendido que de la evaluación individual de los tres proyectos a cargo de la CIM se deriven aprendizajes que, al menos hasta cierto punto, trasciendan a los propios proyectos y puedan ser considerados en el diseño, formulación e implementación de otros proyectos desarrollados por la CIM y otras áreas de la Secretaría General de la OEA.

## 2. FICHA METODOLÓGICA

**Tabla 1 Características generales de la evaluación**

Caracterización básica	Marco general de evaluación	
Generales	Dimensión de los proyectos	Criterio
Orientada a su utilidad	Diseño y formulación	Pertinencia
Externa		Coherencia interna
Ex post (CIM 0701 y 0802).	Implementación y gestión	Eficiencia
Intermedia (CIM 0903)	Resultados (en términos de <i>outputs</i> y de <i>outcomes</i> )	Eficacia
Carácter sumativo y formativo		Sostenibilidad

**Gráfico 1. Esquema lógico del proceso de evaluación, a partir de la utilización de una matriz de evaluación**



**Tabla 2. Resumen de regiones y países para el trabajo de campo y proyectos relacionados**

REGIÓN	PAÍS	PROYECTO
Centroamérica	Panamá	CIM0701: Integración de políticas y programas de VIH y violencia contra la mujer desde un enfoque de derechos humanos en Centroamérica - Primera Fase.
		CIM0903: Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género.
	El Salvador	CIM0701: Integración de políticas y programas de VIH y violencia contra la mujer desde un enfoque de derechos humanos en Centroamérica - Primera Fase.
		CIM0903: Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género.
Países Andinos	Perú	CIM0802: Programa de Estrategias para Promover la Participación Política de la Mujer en el Sistema Electoral. Primera Etapa: La Región Andina.
		CIM0903: Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género.

**Tabla 3. Instrumentos de recogida de información utilizados a lo largo de la evaluación**

<b>Eficacia</b>	Encuestas <i>on line</i> / Entrevistas / Revisión documental / Observación directa
<b>Pertinencia</b>	Entrevistas / Revisión documental / Consulta personas expertas / Encuesta <i>on line</i> (tratamiento estadístico)
<b>Coherencia interna</b>	Entrevistas / Revisión documental / Consulta personas expertas
<b>Eficiencia</b>	Entrevistas / Revisión documental
<b>Sostenibilidad</b>	Entrevistas / Revisión documental / Observación directa / Encuesta <i>on line</i> (tratamiento estadístico)

**Tabla 4. Condicionantes y límites del estudio realizado**

<b>CIM 0701.</b> Integración de políticas y programas de VIH y violencia contra la mujer desde un enfoque de derechos humanos en Centroamérica – Primera Fase	<p>Los dos países en los que se llevó a cabo el trabajo de campo, El Salvador y Panamá, tienen mayor presencia en el análisis y en las valoraciones efectuadas que Guatemala. En este último país el análisis se realizó a partir de fuentes documentales, completadas con una entrevista telefónica a la coordinadora nacional del proyecto.</p> <p>El análisis podría haber sido más preciso de haber podido contarse con determinada información relevante como, por ejemplo, la relativa a los procesos de validación técnica de los dos documentos de orientaciones elaborados para la integración del VIH y la VCM. O con información financiera más fidedigna en lo que a vinculación entre gastos y actividades se refiere.</p>
<b>CIM 0802.</b> Programa de Estrategias para Promover la Participación Política de la Mujer en el Sistema Electoral. 1ª Etapa: Región Andina.	<p>La limitación del alcance del proyecto y de su nivel de ejecución no permitía una evaluación de efectos sobre los participantes.</p> <p>Fue necesario sustituir la realización de una encuesta <i>online</i> por la celebración de entrevistas telefónicas, ya que no se dispuso de los datos de contacto de sólo una pequeña parte de los participantes (los internacionales).</p>
<b>CIM 0903.</b> Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género	<p>El primer condicionante fue la dificultad para establecer contacto con los agentes identificados, lo que se solventó parcialmente gracias a los contactos informales del equipo de evaluación. Sin embargo, no fue posible mantener algunas entrevistas que se consideraban clave.</p> <p>Las encuestas telemáticas obtuvieron bajos índices de respuesta: los resultados obtenidos no son representativos desde un punto de vista estadístico, pero sí cuentan con una utilidad de ilustración y de contraste con la información recogida por otras vías.</p> <p>No fue posible la aplicación de los niveles 3 y 4 del Modelo de Kirkpatrick (conducta y resultados) ya que no se daban las condiciones necesarias para ello.</p> <p>Existe cierto solapamiento entre los agentes del proyecto y las identidades de las informantes a las que se preveía consultar.</p>

### 3. RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CIM 0701

#### 3.1. Panorámica del proyecto

CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROYECTO			
<b>CIM0701-Integración de políticas y programas de VIH y Violencia contra la Mujer (VCM) desde el Enfoque de Derechos Humanos en Centroamérica</b>			
PRESUPUESTO			
AECID	OEA	Total	Ejecutado
US\$ 417,391	US\$ 60,000	US\$ 477,391	<b>US\$ 417,299 (99,92%)</b>
PERIODO DE EJECUCIÓN			
Fecha oficial comienzo	Fecha de finalización	Duración prevista	Duración real
29/07/2008	31/01/2012	2 años	<b>3.5 años</b>
PAÍSES DE INTERVENCIÓN			
<b>El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá</b>			
Por causas ajenas al proyecto, Nicaragua -contemplada inicialmente- se reemplaza por Panamá, y Honduras participa sólo en fase inicial.			
COLECTIVOS META			
<b>Beneficiarias directas:</b> Agencias gubernamentales e instancias de la sociedad civil que ofrecen servicios para tratar VIH y VCM.		No se contó con diagnóstico de la situación (problemas, necesidades, capacidad, intereses...) de estos colectivos	
<b>Beneficiarias indirectas:</b> Mujeres víctimas de violencia, en riesgo de contraer VIH o que viven con el virus, sus hijas/os y comunidades			
INSTITUCIONES INVOLUCRADAS			
<b>Institución ejecutora:</b> Comisión Interamericana de Mujeres (CIM), en asociación con Organización Panamericana de la Salud (OPS) y mediante contratación de <i>Development Connections</i> (DVCN).		No se materializa la asociación con OPS, que sólo apoya puntualmente en El Salvador. Contratación intermitente de DVCN (entidad especializada).	
<b>Contrapartes:</b> Ministerios de Salud y Delegadas Titulares de la CIM en los países participantes (Mecanismos de Igualdad).		No fungen como tales. Participan como informantes cualificadas e invitadas en eventos.	
<b>Otras instituciones:</b> ONUSIDA, Comunidad Internacional de Mujeres viviendo con VIH y sida (ICW)-Capítulo Centroamérica, Red de Salud de las Mujeres Latinoamericanas y del Caribe.		Se involucran como informantes, participantes en eventos y, en el caso del ICW-Panamá, también como beneficiaria de un fondo semilla.	
LÓGICA DE INTERVENCIÓN de la MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
<b>Fin</b>			
Contribuir a los esfuerzos por reducir la prevalencia del VIH/SIDA y de la violencia de género entre las mujeres de El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá así como sus consecuencias negativas sobre la salud y desarrollo humano de ellas, sus familias y sus comunidades.			

LÓGICA DE INTERVENCIÓN de la MATRIZ DE MARCO LÓGICO (continuación)		
Propósito	Indicadores	Nivel de cumplimiento
Mejorar la atención a las mujeres víctimas de violencia de género y de VIH mediante la implementación de políticas y programas integrados sobre violencia contra la mujer y VIH en El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá, basados en el enfoque de derechos humanos.	85% de las mujeres que asisten a los servicios reciben asistencia para ambos VIH y violencia, y son atendidas o referidas a los servicios adecuados al finalizar el proyecto (diciembre 2011).	0%. No se llegó a intervenir en ningún servicio de atención a víctimas de violencia de género y VIH.
Productos	Indicadores	Nivel de cumplimiento
<b>Producto 1:</b> En base a un análisis de situación y mapeo de actores llevados a cabo en cada país del proyecto, desarrollados y evaluados modelos nacionales de políticas y programas integrados para prevención, atención y tratamiento del VIH y la VCM.	1a. Análisis de situación y mapeo de actores publicados en el sitio Web de la CIM y difundidos por la región durante el segundo año del proyecto (2010).	1a. Análisis de situación y mapeo de actores publicados en el sitio web de la CIM una vez concluido el proyecto (2012).
	1b. Modelos nacionales publicados en el sitio Web de la CIM y difundidos a nivel nacional en cada país durante el tercer año del proyecto (2011).	1b. No se elaboraron los modelos nacionales.
	1c. En cada país, el 70% de las organizaciones participantes aplican el programa integrado de VIH y VCM al finalizar el proyecto (2011).	1c. 0%. No se puede aplicar el modelo ya que no fue elaborado.
<b>Producto 2:</b> Elaborada e implementada una estrategia de fortalecimiento de capacidades para los servicios seleccionados en cada país.	2a. Una red de atención y prevención del VIH y la VCM funcionando en cada uno de los países participantes al finalizar el segundo año del proyecto (2010).	2a. Ninguna red de atención y prevención de VIH y VCM funcionando.
	2b. Todas las organizaciones participantes adoptan las medidas de seguridad y estándares éticos aprobados durante el tercer año del proyecto (2011).	2b. Ninguna organización adoptó las medidas de seguridad y estándares éticos.
	2c. 90% del personal de las instituciones que han aprobado las medidas de seguridad y los estándares éticos han sido entrenados para aplicarlos durante el tercer año del proyecto (2011).	2c. Ninguna institución aprobó las medidas de seguridad y estándares éticos y ningún personal fue capacitado en ello.
<b>Producto 3:</b> Implementado un sistema de intercambio de información, lecciones aprendidas, buenas prácticas y cooperación técnica a nivel subregional.	3a. 80% de las instituciones participantes en el proyecto están suscritas a la plataforma virtual para el tema de violencia y VIH al finalizar el segundo año del proyecto (2010).	3a. La información disponible de la Comunidad de Prácticas creada no permite conocer este dato.
	3b. El Centro de recursos virtual cuenta con al menos 50 documentos y enlaces de interés sobre VIH y VCM al finalizar el segundo año del proyecto (2010).	3b. El centro de recursos virtual contaba con 375 documentos y 19 enlaces de interés sobre VIH y VCM al finalizar el proyecto (enero 2012).



## 3.2. Conclusiones según dimensiones del proyecto

### 3.2.1. Conclusiones sobre el diseño y la formulación del proyecto

El análisis crítico del diseño y formulación del proyecto se ha efectuado con base en dos criterios de valor: pertinencia y coherencia interna. Con relación a la **pertinencia** se concluye lo siguiente:

El proyecto CIM0701 tiene una **satisfactoria pertinencia institucional**, siempre en un marco de asociación con la OPS. Su fin y su propósito estaban alineados con las prioridades de actuación de la CIM, reflejadas en el Programa de Trabajo para el Bienio 2006-2008 y en la Declaración de San Salvador: Género, violencia y VIH de 2007, documentos en los que se contempla la asociación con dicha agencia especializada en salud.

La **pertinencia es menor respecto al contexto sectorial** pues la congruencia del proyecto con las políticas y estrategias vinculadas con las dos temáticas abordadas, difiere dependiendo del sector. Mientras el sector salud presentaba un mayor acercamiento a los vínculos entre VIH y VCM, en el sector género (ámbito de acción de la CIM) el VIH estaba prácticamente ausente. Es decir, el proyecto tuvo un planteamiento muchísimo más amplio que los marcos político-normativos de equidad de género y erradicación de la VCM vigentes, siendo su consonancia mayor con las estrategias y prioridades en materia de VIH y sida, **reforzándose así la idoneidad del trabajo asociado con OPS**.

La pertinencia del proyecto **se debilita significativamente al valorar si responde a la problemática de las entidades beneficiarias directas**: agencias gubernamentales e instancias de la sociedad civil que ofrecen servicios para tratar VIH y VCM. El proyecto careció de un diagnóstico previo y no se identificaron los problemas y necesidades de las entidades beneficiarias, que el proyecto debería abordar con sus acciones. El mapeo de actores y análisis situacional que se incorporaron al proyecto como primeras actividades, no lograron suplir estas carencias.

El **nulo involucramiento de las entidades beneficiarias y de otros actores** relevantes, incluida la propia OPS y las representantes de las mujeres víctimas de VIH y VCM, en el diseño y formulación del proyecto, impidió que las debilidades señaladas se atenuasen en alguna medida con su conocimiento y aportes. No se establecieron acuerdos de colaboración con la OPS, ni con los Mecanismos de Igualdad y Ministerios de Salud (contrapartes del proyecto). La ejecución se inició sin tener garantizado su apoyo y participación, **restando pertinencia al proyecto y poniendo en riesgo su factibilidad**.

Un **elemento claramente favorable** en relación con la pertinencia del proyecto es la **idoneidad de los criterios de focalización** de países cuya aplicación derivó en una muy pertinente selección geográfica. No obstante, y por motivos de distinta naturaleza, el proyecto no inició, o vio interrumpido su desarrollo en los tres países con mejores condiciones de partida para hacerlo: Nicaragua, Honduras y El Salvador.

Respecto a la **coherencia interna**, desde la mirada estratégica se concluye que la incorporación de políticas y programas integrados de VIH y VCM basados en el enfoque de derechos humanos, en la respuesta institucional a ambas epidemias (**propósito del proyecto**), **responde a una estrategia idónea y coherente con el fin último** de contribuir a la reducción de la prevalencia del VIH y sida y de la violencia contra las mujeres. Sin embargo, los **tres productos previstos**, relacionados con el diseño y experimentación de modelos de políticas y programas integrados de VIH y VCM, son **adecuados pero no suficientes** para lograr dicho propósito. Percen necesarias al menos dos líneas de trabajo orientadas a incidir en los actores clave involucrados en dichos modelos, tanto facilitadores de respuestas integradas VIH/VCM como demandantes de las mismas. Una de ellas centrada en generar conocimiento y comprensión de la relación entre VIH y VCM, como paso previo para dar respuesta eficaz

a dichos vínculos. La otra en fortalecer los espacios de articulación de las mujeres VIH+ y su posicionamiento en la sociedad civil, como condiciones necesarias para la exigibilidad de sus derechos. Esta debilidad sin duda está relacionada con la ya mencionadas ausencia de un diagnóstico previo de la situación de las entidades beneficiarias del proyecto.

En consonancia con lo anterior, y desde la mirada técnica, el proyecto presenta una lógica vertical coherente (linealidad medios-fines) entre actividades, productos, propósito y fin, pero la **cadena de resultados es insuficiente** tanto entre actividades y productos como entre estos y el propósito. El diseño es adecuado para desarrollar los productos bajo una perspectiva de asistencia técnica, pero no en el marco de un proyecto que apela a la acción y al consenso con socios clave. En el paso de Perfil de Proyecto a Documento de Proyecto **se elevó el alcance del propósito sin reconsiderar los productos y actividades**; o dicho de otra manera, pareciera que el propósito y el fin fueron sobrepuestos a unos productos y actividades previamente determinadas. Como consecuencia la lógica de la intervención se sustenta en las hipótesis, no muy realistas, lo cual mina la suficiencia del diseño. Algunas deberían ser integradas en el proyecto al estar dentro de la capacidad de control de la CIM.

### 3.2.2. Conclusiones sobre los procesos de implementación y gestión

El criterio utilizado para valorar la implementación y gestión del proyecto ha sido la **eficiencia**, analizándose la calidad de la gestión técnica y financiera y del sistema de monitoreo del proyecto, como herramienta de mejora de la gestión.

La calidad de la gestión técnica (ejecución en tiempo y forma) se ha visto afectada por dos condicionantes: por un lado, los cambios de personal en la entidad ejecutora que derivaron en un **vacío prolongado en la gestión** del proyecto y en su coordinación efectiva, con periodos de hasta 15 meses de baja actividad; y por otro, una **implementación no secuencial**, sino por tramos de alguna forma independientes, lo cual fue acortando el margen de tiempo real en los países.

En este marco la ejecución presentó serias dificultades. **No pudieron efectuarse 6 de las 15 actividades** previstas, **algunas muy relevantes** como las relacionadas con el pilotaje de los modelos. Se sub-ejecutaron el Producto 1 y muy especialmente el Producto 2; sólo las actividades relativas al Producto 3, producto bajo control de la entidad ejecutora, tuvieron un nivel de ejecución satisfactorio. La **ejecución se concentró en los últimos diez meses** de vida del proyecto, lográndose cubrir un buen bloque de actividades, gracias a un enfoque de trabajo más ejecutivo y, por tanto, menos consultivo y coordinado, contraviniendo de alguna manera la modalidad prevista inicialmente. La premura a la que se vio sometida la ejecución en su etapa final también derivó en el **cambio de enfoque de algunas actividades**: un curso de sensibilización por país ocupó el lugar de la formación de formadores, la publicación de un documento teórico conceptual sobre la materia sustituyó a la integración de estándares éticos en los servicios de atención, y el desarrollo de herramientas para la atención integrada fue reemplazado por la concesión de Fondos Semilla a 6 entidades de la sociedad civil para ejemplificarlas.

El comportamiento de la gestión financiera se corresponde con lo señalado respecto a la gestión técnica. Con una **ejecución presupuestaria del 99,9%**, la proporcionalidad del gasto nos muestra que cerca del 90% del gasto efectuado ha estado relacionado con la generación de conocimiento (28%) y su difusión (30%), bajo un enfoque de asistencia técnica externa especializada (30%). Apenas un **12% ha estado destinado a desarrollo de capacidades**, lo cual evidencia una **reorientación del proyecto**, pues por la naturaleza de su propósito -implementar un nuevo modelo-, debería haber tenido un fuerte componente de inversión en este rubro. De hecho, en el presupuesto del proyecto el monto destinado a fortalecimiento de capacidades suponía el 49% del total. Por otro lado, las desviaciones en el gasto previsto *versus* el ejecutado permiten concluir que el **presupuesto no ha servido de hoja de ruta a la gestión financiera** del proyecto, si no que ha sido el delimitador de un gasto general -que, por otra parte,

se respetó escrupulosamente- pero no por actividades o productos, revelando una **mejorable coordinación entre la gestión técnica y la financiera**.

Acerca del sistema de monitoreo, la evaluación concluye que tanto los mecanismos estandarizados por el DPE para el seguimiento general de los proyectos en la OEA, como los diseñados por el propio proyecto, constituyeron una **base adecuada** para esta función. Pero **su utilidad se resiente** seriamente por no aplicarse en los momentos previstos, ni con la debida diligencia. En este escenario, los Informes de Verificación no parecen tener incidencia en una mejor práctica de seguimiento. Por otro lado, el monitoreo ha tenido un **carácter formal pero no estratégico**. En el segundo Informe de Progreso en la Ejecución del Proyecto-IPEP (diciembre 2009) se formalizó la decisión de extender el proyecto por un año más, pero no se barajaron fórmulas de rediseño más profundas -como rebajar su alcance- a tenor de las dificultades que presentaba la ejecución. **No se aprovechó la reformulación del proyecto** (junio 2010) **para ajustarlo** a expectativas más realistas.

En definitiva, por lo expresado en los párrafos anteriores podemos concluir que el proyecto ha tenido un **bajo desempeño en eficiencia**.

### 3.2.3. Conclusiones sobre los resultados

El análisis crítico de los resultados se ha llevado a cabo mediante la consideración de dos criterios íntimamente relacionados entre sí: eficacia y sostenibilidad.

La valoración de la **eficacia** del proyecto se efectuó a dos niveles: los productos (*outputs*), en función de su contribución a propósito del proyecto, y los propios efectos (*outcomes*) del proyecto, entendidos estos como los cambios o mejoras derivados del mismo. Respecto al primer nivel, podemos concluir que **no se lograron los productos 1 y 2**, mientras que la **consecución del producto 3 se considera más satisfactoria**, aunque incompleta. No obstante, al final del proyecto se cuenta con una serie de “**productos tangibles**”, relacionados con los tres productos previstos, a los que se suma uno más, no asociado a ninguno de ellos, consistente en un estudio del marco jurídico sobre VIH y VCM en Centroamérica. En la siguiente tabla se recogen estos productos y una breve reseña de su valoración en función de su correspondencia con lo previsto y, por ende, de su contribución al propósito del proyecto.

**Tabla 5. Productos finales y su valoración respecto a los productos esperados del proyecto**

	Productos Finales	Valoración
Producto 1	Mapeo de actores y análisis situacional de El Salvador, Guatemala, Honduras y Panamá.	No constituyeron insumos para el respectivo modelo
	Documento de orientaciones para el abordaje integrado de VIH y VCM en dos países: Guatemala y Panamá.	No son los modelos nacionales de políticas y programas integrados previstos
Producto 2	Consideraciones éticas para una respuesta integrada a los DDHH, el VIH y la VCM en Centroamérica.	No es el sistema de estándares éticos previsto
Producto 3	Prácticas promisorias por el manejo integrado de VIH y violencia contra las mujeres.	No son las buenas prácticas que se preveían recopilar del pilotaje de los modelos
	Análisis comparado del marco jurídico sobre VIH y VCM desde un enfoque de derechos humanos en Centroamérica.	Producto no previsto en el proyecto

A excepción de los mapeos de actores y análisis situacionales, la elaboración de estos documentos, su publicación —en algunos casos en español e inglés— y su posterior difusión, han supuesto un **aporte importante en términos de generar conocimiento y comprensión** sobre los vínculos existentes entre VIH y VCM desde un enfoque de derechos humanos.

En cuanto a la valoración de los efectos del proyecto, como primer apunte recordar que los previstos modelos nacionales de políticas y programas integrados de VIH y VCM no llegaron a elaborarse ni aplicarse experimentalmente, no produciéndose los cambios o efectos esperados de su implementación. En su lugar se elaboraron dos documentos con orientaciones para dicho abordaje integrado, uno en Guatemala y otro en Panamá. No obstante, las diversas actividades realizadas sí dieron lugar a algunos efectos indirectos o no esperados que se mencionan a continuación.

En relación con las **políticas sectoriales** se produjeron puntuales efectos indirectos relacionados con el posicionamiento de aspectos de la epidemia del VIH y/o de sus vínculos con la VCM en los procesos de reforma de la ley sobre VIH y de elaboración de la política nacional de igualdad de Panamá.

El principal efecto en las **agencias gubernamentales e instancias de la sociedad civil** es haber generado una masa crítica informada y con frecuencia sensibilizada sobre los vínculos existentes entre el VIH y la VCM. A ello han contribuido prácticamente todas las actividades realizadas, pero especialmente los dos cursos de sensibilización y la difusión por diversas vías del conocimiento generado en el marco del proyecto. En el ámbito de la sociedad civil se evidencian pequeños y puntuales cambios en algunas de las ONG apoyadas con un Fondo Semilla que se incorporó al proyecto en su fase final.

Los efectos que se han producido en las **mujeres víctimas de VIH y VCM** no tienen relación con la mejora de la atención que reciben estas mujeres, como estaba previsto, si no con su visibilización como colectivo y en cierto fortalecimiento organizativo en el caso de dos entidades.

En definitiva, podemos concluir que ni los productos ni los efectos logrados por el proyecto se corresponden con lo esperado, por lo que la **valoración de la eficacia no es satisfactoria**. Pero es importante destacar que el proyecto constituyó el inicio de un camino que, por las circunstancias mencionadas en los dos apartados anteriores, no pudo ser recorrido. En esos primeros pasos el proyecto consiguió ser un dinamizador de la reflexión y el debate sobre una problemática novedosa, los vínculos entre el VIH y la VCM, contribuyó a sensibilizar al respecto a muchos actores, ha aportado conocimiento que favorece la comprensión de dicha problemática, y deja —sin herederas concretas— un instrumento con orientaciones para dar respuesta de forma integradas a ambas epidemias.

Teniendo en cuenta las características de los resultados logrados por el proyecto, más que sostenibilidad de efectos, la evaluación ha centrado su mirada en valorar las condiciones para la **continuidad** de lo emprendido. En este contexto se concluye lo siguiente.

A la finalización del proyecto encontramos un **entorno más propicio** para trabajar a favor de una respuesta integrada al VIH y a la VCM, que años atrás, configurado fundamentalmente por factores externos al proyecto, relacionados con los cambios favorables producidos tanto en el contexto político-normativo de los países participantes, como en las prioridades de agencias especializadas en VIH y sida. Por el contrario, **factores dependientes del proyecto**, como el involucramiento de actores clave (incluidas las entidades rectoras de salud y de género), el perfil de incidencia política de la sociedad civil involucrada y el funcionamiento de la Comunidad de Prácticas, **suman en mucha menor medida** a la continuidad de los logros alcanzados. Esta circunstancia, que desde luego tiene una relación directa con la forma en que el proyecto fue concebido y ejecutado, determina que las acciones orientadas a capitalizar los logros y dar alguna continuidad al camino emprendido, tengan que **seguir siendo impulsadas desde la propia entidad ejecutora**.

### 3.3. Recomendaciones para la acción futura

#### 3.3.1. Recomendaciones a nivel de diseño

Las recomendaciones relativas al diseño apelan casi literalmente a los estándares de identificación y formulación de proyectos, afectando tanto a la **entidad ejecutora de los proyectos** (CIM) como al **área responsable de velar por la calidad** de los mismos (DPE).

Desde este marco, la primera recomendación es **invertir la secuencia** seguida en la concepción de este proyecto, de forma tal que partiendo de una idea inicial que puede aunar intereses, los proyectos se diseñan “con” (contrapartes, socios, personas expertas) y, a partir del conocimiento de los problemas y necesidades que se prevén atender, se acuerda el “para qué” (fin y propósito) y después se asegura que el “cómo” represente la estrategia adecuada (productos y actividades) para alcanzarlo. Seguir el recorrido inverso, como parece que sucedió en este proyecto, no es recomendable.

En segundo lugar, deben asegurarse las **alianzas estratégicas** necesarias antes de iniciar el ciclo de formulación, o al menos contar con un compromiso escrito de interés compartido en la temática y colaboración. Y en esta misma línea, **estimar tiempos y recursos necesarios** cuando los procesos implican la participación/consenso con otros actores.

En tercer lugar, velar por la **calidad del Documento de Proyecto**, y ello implica:

- ☐ Justificar la intervención con información concreta del contexto en el que se prevé incidir, referida específicamente al país o países participantes.
- ☐ Caracterizar al colectivo beneficiario e identificar los problemas y necesidades que presentan y que el proyecto prevé atender.
- ☐ Contrastar el realismo de las hipótesis y verificar que no es posible incidir sobre ellas.
- ☐ Asegurar que los indicadores representan las evidencias necesarias en el nivel de logro adecuado (producto, propósito, fin).
- ☐ Prever la realización de una línea de base en la primera fase del proyecto.

Para ello se hace necesario que las **actividades de diagnóstico** que fundamentan el diseño **precedan a la formulación** del proyecto y provean información concreta para, entre otras cosas, alimentar su línea de base. Si la dinámica de presentación de proyectos a la financiación internacional no permite esta antelación, una solución intermedia es incluir el diagnóstico en la primera etapa del proyecto, y si del diagnóstico realizado se derivase un escenario no previsto, actuar en consecuencia, reformulando el proyecto en los componentes que fuera preciso.

En este sentido, cuando se requiera reformular los objetivos (fin y propósito) de un proyecto, es imprescindible **verificar cómo afecta la reformulación a la cadena de resultados** y, de ser necesario, hacer una revisión completa de la misma para que la linealidad de la cadena no se resienta con la reformulación realizada.

Buena parte de estas recomendaciones están recogidas, ya con carácter general, en la *Guía para la elaboración del Documento de Proyecto*. Departamento de Planificación y Evaluación (DPE/OEA. Washington D.C., febrero, 2008). La última recomendación a modo de resumen es, por lo tanto, insistir en el **respeto a estas y otras directrices** reconocidas como garantía de un diseño de calidad.

### 3.3.2. Recomendaciones relacionadas con la gestión e implementación

Este tipo de recomendaciones se dividen en tres tipos: las relacionadas con las estructuras y capacidades necesarias para ejecutar y acompañar un proyecto de estas características, las que tienen que ver con la participación de los socios clave, y las relativas a la operativa de gestión del proyecto..

#### a) Sobre las capacidades y estructuras que acompañan la implementación

En primer lugar, la CIM ha de considerar las exigencias derivadas de la gestión de un proyecto de esta naturaleza en términos de coordinación y continuidad en el proceso de ejecución, y de claridad en el papel de la CIM/OEA y su representación en los países. Esto supone:

- ☐ La puesta en marcha de un proyecto que se desarrolla en varios países con un mismo patrón, aúna múltiples actividades y productos, y moviliza importantes recursos económicos, expectativas y voluntades, es exigente en términos de gestión institucional y técnica por parte de la CIM. Esto obliga a **respetar y velar por los compromisos de gestión** que se derivan de su ejecución y que se traducen, entre otras cosas, en que los cambios del personal responsable de la gestión deben producirse garantizando continuidad en los procesos, transferencia de los compromisos adquiridos y respeto por las dinámicas de trabajo ya iniciadas en los países.
- ☐ Asegurar un canal institucional de información y acompañamiento por parte de las **Delegadas Titulares de los Mecanismos de Igualdad** de los países implicados. El abanico de opciones de participación dependerá de cada país e institución, pero en todo caso se trataría de que tengan una visión de conjunto del proyecto, amparen institucionalmente de alguna manera el trabajo profesional que realizan las personas contratadas *in situ* y estén al tanto de los efectos institucionales y de la visibilidad del accionar de la CIM en su país.
- ☐ En línea con la anterior, la **representación de la OEA** debe de disponer de la información necesaria por los canales adecuados, de forma tal que pueda estar al tanto las instituciones nacionales que interactuarán con el proyecto, y reaccionar ante posibles requerimientos de las autoridades locales o apoyar puntualmente en el desarrollo del mismo.

#### b) De carácter estratégico: contrapartes y acuerdos

En segundo lugar, habría dos tipos de recomendaciones acerca de la estrategia de implementaciones dirigidas a la **entidad ejecutora** (CIM):

- ☐ Un proyecto que trata de incidir en la respuesta institucional de agencias gubernamentales y de entidades referente de la sociedad civil organizada, debe considerar al menos a las primeras no solamente participantes informados, sino como **contrapartes** en toda la extensión del término.
- ☐ Además, ha de asegurarse que se establecen los **acuerdos previos** con las entidades contrapartes y otras consideradas socias en la ejecución, como garantía de la suficiencia y factibilidad de la ejecución del proyecto. Si bien es recomendable que tales acuerdos estén ya avanzados durante la concepción y diseño del proyecto, una vez iniciado han de **formalizarse y concretarse** los resultados de estas negociaciones iniciales.

#### c) De carácter operativo: procesos de gestión de actividades

En tercer y último lugar, es recomendable con **carácter general** que el proyecto vele por la **aplicación efectiva de las pautas de ejecución** que anticipaba y a las que se comprometía en el **Documento de**

**Proyecto** aprobado. Al ser la referencia para el proceso de implementación, cualquier cambio ha de estar debidamente justificado.

De manera más **específica**, se recomienda que durante la ejecución del proyecto:

- ☐ El área responsable de la ejecución del proyecto, **CIM**, cumpla con las **dinámicas de reporte**, entregando los respectivos **IPEP** en los tiempos establecidos, de manera que no existan vacíos prolongados de *accountability*, y favoreciendo la función de aprendizaje del monitoreo. Para una supervisión más eficaz en este sentido, se recomienda al **DPE** exigir las fuentes de verificación establecidas y supervisar la calidad de los reportes incentivando la autocrítica.
- ☐ También al **DPE** se le recomienda afianzar el **papel de control del Informe de Verificación** durante el seguimiento, así como su capacidad ejecutiva, no solo para evitar enormes vacíos temporales de información, sino también para concertar medidas de rectificación que no pasan sólo por la extensión de los proyectos, sino que implican una revisión a tiempo de su factibilidad.

### 3.3.3. Recomendaciones a nivel de resultados

Las recomendaciones que se plantean van dirigidas a la CIM, y tienen una doble finalidad: por un lado, capitalizar el esfuerzo institucional y económico que han supuesto los resultados alcanzados y, por otro, dar continuidad a la iniciativa emprendida con el proyecto.

Para **capitalizar el esfuerzo institucional y económico realizado**, se propone continuar en la línea ya iniciada por la Secretaría Ejecutiva, de:

- ☐ Generar espacios y aprovechar los existentes en torno al VIH y a la VCM, así como el foro político de la CIM, para difundir los productos y el conocimiento generados por el proyecto.
- ☐ Fortalecer las relaciones de colaboración con otras instancias vinculadas con la problemática del VIH, la violencia de género y los derechos humanos de las mujeres, tanto al interior de la OEA (CIDH y OPS), como en el sistema de Naciones Unidas (ONUSIDA, ONU Mujeres).
- ☐ Hacer incidencia a favor de los derechos humanos de las mujeres viviendo con VIH, través de los medios de comunicación adecuados (pronunciamientos, comunicados de prensa...).

A través del proyecto, la CIM ha contribuido a sacar a la luz y generar inquietud en torno a una problemática desconocida para la mayoría de los actores. La evaluación considera que existe cierta obligación moral de **dar continuidad a la iniciativa que supuso el proyecto**, siempre dentro del marco estratégico institucional, bajo fórmulas de intervención acordes a las condiciones y capacidades de la Secretaría Ejecutiva, y en un contexto de alianzas estratégicas y sinergias con otras agencias especializadas. Por otro lado, la ejecución del proyecto ha constatado la necesidad de contar con evidencias que prueben la relación entre el VIH y la VCM para coadyuvar a la comprensión de esta problemática, en especial de aquellas expresiones menos patentes, como paso previo y necesario para la respuesta institucional. Además, una de las ventajas comparativas de la CIM en relación con otras agencias es ser un referente hemisférico en la promoción y defensa de los derechos humanos de las mujeres.

En este contexto, y teniendo en cuenta las áreas programáticas y directrices establecidas en el Plan Estratégico 2011-2016, se sugiere:

- ☐ Incorporar dentro de las acciones del Plan Estratégico correspondientes al área “Derechos humanos de las mujeres y violencia de género”, la generación de conocimiento sobre los derechos humanos de las mujeres en relación con el VIH y, en concreto, la generación de evidencia sobre la vulneración de los mismos.

- En el plano operativo, abordar las acciones que se estimen oportunas (estudios, diagnósticos, investigaciones...) mediante modalidades de fácil gestión directa desde la Secretaría Ejecutiva, como consultorías u otras fórmulas de asistencia técnica orientada a producto.
- Concebir este ejercicio de generación de conocimiento en un marco de incidencia política y apoyo a los Estados miembros en la revisión de normativas, políticas públicas y otros esquemas de respuesta institucional integrada VIH y VCM. En tales acciones debería considerarse la implicación de las Delegadas Titulares y los Mecanismos de Igualdad a su cargo, impulsándose el diálogo y la cooperación entre países de la región.

Un último elemento que sustenta la recomendación de trabajar en esta línea es su oportunidad, teniendo en cuenta que los procesos de revisión de leyes sobre VIH y sida impulsados actualmente en distintos países del hemisferio, están haciendo especial énfasis en fortalecer en la normativa los aspectos relacionados con la garantía de los derechos humanos de las personas que viven con VIH y sida.

Y **de forma transversal**, con un carácter más operativo y reforzando las recomendaciones estratégicas mencionadas, se plantea una recomendación relacionada con la **Comunidad de Prácticas** que la evaluación considera factible, por no demandar demasiados recursos. En concreto, potenciar y hacer más funcional el banco de recursos documentales como espacio de referencia en materia de relaciones entre VIH y VCM. Esto ameritaría una revisión de Biblioteca Virtual, links y otras referencias documentales para posibilitar una búsqueda más informada e intuitiva. De no poder avanzar en esta línea, al menos deberían articularse mecanismos de actualización del banco de recursos para evitar que quede desactualizado, con la consiguiente pérdida de imagen como punto de referencia documental que esto acarrearía.



## 4. RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CIM 0802

### 4.1. Panorámica del proyecto

CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROYECTO			
CIM0802 - Estrategias para promover la participación política de la mujer en el sistema electoral. Primera etapa: la Región Andina (RA)			
PRESUPUESTO			
<b>Total</b>	<b>AECID</b>	<b>OEA (en especie)</b>	
US\$ 131,214	US\$ 113,714	US\$ 17,500	
<b>Ejecutado</b>	<b>US\$ 64,616.83</b>	<b>49.2%</b>	
PERIODO DE EJECUCIÓN			
	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Duración</b>
<b>Previsto</b>	Marzo 2009	Septiembre 2009	7 meses
<b>Fecha oficial comienzo</b>	<b>Fecha real de comienzo</b>	<b>Fecha real finalización</b>	<b>Duración real</b>
30 de diciembre de 2008	1 de noviembre de 2009	30 abril 2011	28 meses
PAÍSES DE INTERVENCIÓN			
Bolivia , Colombia, Ecuador, Perú , Venezuela			
COLECTIVOS META			
<b>Beneficiarias</b>			
Los partidos políticos de los países participantes, especialmente las mujeres militantes.			
Las mujeres líderes de los países participantes en el presente proyecto, elegibles para cargos en los gobiernos municipales y nacionales de cada país involucrado.			
Las mujeres en general cuya cuota de poder político podrá ser representada por sus pares.			
Los sistemas democráticos de los países participantes que serán fortalecidos mediante la promoción de gobiernos más participativos.			
Este proyecto es una asistencia técnica, preparatoria de otra de alcance mayor. Por tanto, es difícil identificar beneficiarios directos de sus actividades.			
LÓGICA DE INTERVENCIÓN de la MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
<b>Fin</b>			
Contribuir a la promoción y adopción de una adecuada implementación de sistemas de cuotas electorales de género en la región andina.			
Propósito	Indicadores	Nivel de cumplimiento	
Consensuar una estrategia que defina prioridades en la aplicación del sistema de cuotas electorales de género en la RA.	El perfil de Programa Regional de Cooperación aprobado por parte de la Secretaría Ejecutiva de la CIM durante el último mes del proyecto.	Se elaboró un perfil de Programa.	
Productos	Indicadores		
<b>Producto 1:</b> Situación actual definida a través de la identificación de las principales debilidades en las leyes de cuotas de los países andinos, en especial de las lagunas normativas y los retos relacionados con su adecuado cumplimiento.	Estudio preliminar elaborado y distribuido entre congresistas y representantes de partidos políticos el 4 mes de iniciado el proyecto	El estudio se elaboró y se distribuyó entre el colectivo definido, si bien más tarde de lo previsto.	

Productos	Indicadores	
<b>Producto 2:</b> Sensibilizar a los congresistas, sector académico y sociedad civil de la región andina respecto a: mejores prácticas, desafíos pendientes y principios y normas preliminares que deberían ser tomados en cuenta en la posterior elaboración de guías para el legislador sobre el eficaz cumplimiento de las leyes electorales de cuota por género para la región andina	Al menos 50 personas (5 por país) participan en la discusión sobre cuotas electorales provenientes de la sociedad civil, sector académico y políticos de la región andina al final de los 6 meses de la ejecución del proyecto.	Se celebró un único evento que, según la fuente, reunió a más de 100 personas ( <i>"unas 80 de Perú y otras 25 de otros países"</i> ), a 50 personas (Lista preliminar de participantes (Anexo V del IPEP de junio de 2010) o 20 personas (lista facilitada por la consultora a cargo del proyecto), sin que haya sido posible obtener un listado definitivo.
	Al menos 25 representantes (5 por país) de los países andinos (congresistas y partidos políticos) participan en la discusión de cuotas electorales al final de los primeros 6 meses de la ejecución del proyecto.	
	Un Manual finalizado con las contribuciones de los participantes, publicado, y distribuido durante el 7 mes del proyecto	El Manual no fue realizado.
<b>Producto III:</b> Un perfil preliminar de programa regional elaborado para impulsar la participación de la mujer en cargos de elección pública	Un perfil preliminar de programa regional de cooperación, para impulsar la participación política de la mujer, presentado durante el quinto mes del proyecto a congresistas y representantes de partidos políticos de los países andinos.	El perfil preliminar se elaboró, pero no se presentó a los colectivos previstos.

#### INSTITUCIONES INVOLUCRADAS

<b>Institución ejecutora</b>	Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)
<b>Otras instituciones participantes</b>	
Comisión Interamericana de Derechos Humanos, a través de la Relatoría para los Derechos de la Mujer. Mecanismos Nacionales promotores de los Derechos de la Mujer. Oficinas de IDEA en los países de la región andina	No se han encontrado evidencias de que contase con ninguna participación.
Parlamento Andino.	Cedió sus instalaciones para la celebración del taller de Lima
Autoridades Electorales. Parlamentos de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. Defensoría del Pueblo del Perú. Oficinas del Instituto Republicano Internacional.	Participaron en el taller celebrado en Lima
Oficina de la Región Andina de IDEA Internacional, con sede en el Perú.	Presente en algunas reuniones preparatorias del seminario

## 4.2. Conclusiones según dimensiones del proyecto

### 4.2.1. Conclusiones sobre el diseño y la formulación del proyecto

**La temática del proyecto es pertinente para el fortalecimiento del sistema electoral en la región andina y para la promoción de la participación política de la mujer.**

Este proyecto se encuentra alineado con la política y las prioridades de la OEA y de la CIM, así como con las convenciones y declaraciones interamericanas.

<b>Documentos de política</b>	Programa Interamericano sobre la promoción de los derechos humanos de la mujer y la equidad e igualdad de género [CIM/RES. 209/98 y AG/RES. 1625 (XXIX-O/99)]. CIM/OEA (1998). Incluye de manera central la participación de las mujeres en el ámbito político y establece que la CIM debe estimular activamente la creación de mecanismos que les permitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo de partidos políticos y organizaciones sociales.
	Se menciona algo muy similar en el Plan de Acción de la CIM para la Participación de las Mujeres en las Estructuras de Poder y Toma de Decisiones (CIM/RES 198 (XXIX-O/98)).
	Se mantiene entre las prioridades de actuación de la CIM, ya que se incluye en su Plan Estratégico aprobado en 2011 y en vigor para el periodo 2011-2016.
<b>Convenciones y Declaraciones Interamericanas</b>	Convención Americana de Derechos Humanos (1969). Artículo 23.
	Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, "Convención de Belem do Pará" (1994). Artículo 4.
	Primera Cumbre de las Américas (Declaración de Miami; 1994). III. Inciso 18. Párrafo 4.
	Carta Democrática Interamericana (2001). Artículo 28.
	Tercera Cumbre de las Américas (Quebec, 2001): Plan de Acción de Quebec. Capítulo 15.

Las participantes en las actividades del proyecto son casi unánimes sobre la importancia de trabajar con Leyes de Cuotas de género en el momento de lanzamiento del proyecto y sobre la conveniencia de seguir trabajando en la mejora de los sistemas electorales para su correcta aplicación. Sin embargo, el trabajo que se realice a partir de este momento ha de incorporar nuevos temas y retos, dados los cambios que se han producido en la situación y en el contexto: promulgación de Ley de Cuotas en Colombia y de una nueva en Costa Rica, propuesta de modificación de ley y del Código electoral en Perú o adopción de enmiendas constitucionales a las normas vigentes en Ecuador y Bolivia... Entre las nuevas medidas se mencionan la formación para el ejercicio del cargo, el trabajo específico con los partidos políticos y la cuestión de la participación política de mujeres indígenas y afrodescendientes, dada la gran variedad poblacional de la región, entre otras.

Según la información de la que se dispone, la determinación de los países donde se desarrollaría el proyecto se produjo de manera un tanto "sobreenvenida" (formulación inicial sólo para Perú, posterior ampliación a propuesta hemisférica y, finalmente, ajuste a la zona andina).

**La coherencia interna del proyecto era débil en el momento del diseño, pero se ha ido debilitando aún más durante su desarrollo, debido a la falta de ejecución o a la transformación de algunas actividades.**

El resultado del análisis de la calidad técnica de la cadena de resultados de desarrollo del proyecto pone en duda la naturaleza del CIM 0802 como un proyecto, o al menos como un proyecto que pueda ser analizable bajo el enfoque de marco lógico.

No se aprecia coincidencia en el discurso sobre la idoneidad de consensuar una estrategia de actuación que defina prioridades en la aplicación del sistema de cuotas electorales" (Propósito) como la vía más adecuada para "contribuir a la promoción y adopción de una adecuada implementación de sistemas de cuotas electorales de género en la región andina" (Fin).

Tampoco se aprecia una coincidencia sobre la adecuación de los productos al propósito del proyecto. De hecho, los productos desarrollados no se ajustan totalmente a los que estaban previstos, así que el posible vínculo que hubieran podido tener con el propósito no se ha materializado a plenitud.

---

#### 4.2.2. Conclusiones sobre los procesos de implementación y gestión

##### **La eficiencia del proyecto debe ser valorada como baja**

La calidad de la planificación y gestión técnica y financiera del proyecto debe ser calificada como baja:

Este proyecto ha sufrido severos retrasos a lo largo de su desarrollo y ni siquiera se han llevado a cabo todas las actividades que se encontraban previstas originalmente o no lo han sido del modo en el que se habían definido. La causa inicial del retraso tiene que ver con los cambios en la Secretaría General de la CIM, proceso en el que se produjo un periodo de cierto vacío institucional, unido a un cambio de prácticamente la totalidad del equipo técnico de la Comisión. Pero esa causa no explica más que una parte de la extensión temporal, mientras que el resto del retraso debe imputarse únicamente a retrasos derivados de la propia ejecución del proyecto.

El nivel de ejecución presupuestaria puede calificarse como muy bajo, dado que, tras una muy amplia extensión de su duración, se situó en torno al 50% del gasto previsto (en realidad, entre el 49 y el 51%, según la fuente de información que se utilice). Eso se produce tanto en términos globales como considerando el nivel de ejecución por productos (de entre un 36,9% a un 58,3%, según la fuente<sup>1</sup>).

La inejecución presupuestaria afecta también a todos los conceptos de gasto, aunque no con la misma magnitud. El más afectado es el relativo a la celebración del taller (producto 2) lo que se debe al ahorro de costes que supuso su celebración en la sede del Parlamento Andino.

A la finalización del proyecto existía un remanente presupuestario de cierta magnitud (de US\$ 54,001.00 a US\$ 66,597.00, según la fuente). Se realizaron diferentes propuestas para su utilización en actividades que fuesen confluyentes o sinérgicas con su propósito y fin, pero no fue posible llegar a un acuerdo, por lo que finalmente la financiación no se utilizó en el marco de la CIM.

El monitoreo del proyecto ha presentado algunas irregularidades: referidas al periodo de que da cuenta cada uno de los Informes de Progreso, con sólo dos IPEP para una ejecución de 28 meses, o a la falta de información verificable sobre la realización de algunas actividades.

---

#### 4.2.3. Conclusiones sobre los resultados

**Puesto que no fue posible “consensuar una estrategia que defina prioridades en la aplicación del sistema de cuotas electorales de género en la región andina”, lo que constituía el propósito del proyecto, puede afirmarse que el proyecto no ha sido eficaz.**

Los productos intermedios han sido bien valorados y se les reconoce “aplicabilidad” política (o, al menos, informativa).

El proyecto contó con dos “productos intermedios” que son conocidos y valorados como útiles por la gran mayoría de las personas que fueron entrevistadas: el informe “Leyes de cuota: estado del arte, buenas prácticas y desafíos pendientes en la región Andina” y el taller con el mismo nombre que se

---

<sup>1</sup> Existe una disparidad entre las cifras de ejecución presupuestaria facilitadas por la CIM, en el Informe de Ejecución Presupuestaria y los datos incluidos en el Informe de Terminación de proyecto. Dado que, en este último caso, las cifras de “Recursos destinados” por productos no coinciden con las incluidos en el Documento de Proyecto revisado, que es el que se ha tomado como referencia inicial, se ha optado por incluir la información procedente de ambas fuentes. No obstante, las diferencias en las cifras en uno y otro caso no son muy significativas, especialmente en términos relativos.

celebró en la ciudad de Lima, los días 6 y 7 de mayo de 2010. El primero de los cuales está siendo utilizado en algunos casos para sus actividades posteriores, especialmente en el ámbito docente.

En el Taller de Lima se emitió una Declaración suscrita por una parte de los participantes, que no puede considerarse parte de una estrategia consensuada, ya que ni siquiera estaba prevista. Pero este producto, cuyo valor puede considerarse prácticamente simbólico, ha sido utilizado posteriormente como instrumento de incidencia.

El perfil del programa -que debía ser la materialización operativa de la estrategia consensuada- fue confeccionado antes de esto se lograra y en un muy corto espacio de tiempo. El resultado es que el contenido no guarda una correlación clara con las conclusiones del seminario. Además, es de corte hemisférico y no andino, como estaba previsto originalmente.

No se produjo un consenso sobre la estrategia que define prioridades en la aplicación del sistema de cuotas electorales de género en la región andina

Dadas las características del proyecto, **su sostenibilidad institucional y económica** se basaba en la posibilidad de que el perfil del programa fuese aceptado por algún financiador, de manera que pudiera desarrollarse una segunda fase de alcance más amplio, que profundizara y ampliara las características de la asistencia técnica. En el momento actual eso no se ha producido.

#### 4.3. En conclusión y como recomendaciones

Con el proyecto se pretendía “consensuar una estrategia que defina prioridades de aplicación del sistema de cuotas electorales de género en la región Andina”, estrategia que, además, iba a sustentar el perfil preliminar de un programa regional para impulsar la participación política de la mujer en cargos de elección pública. Con ello se deseaba que el programa que surgiera posteriormente pudiera hacerlo sobre una base más sólida, con mayores posibilidades de apropiación por parte de los Estados miembros participantes y, por tanto, con más posibilidades de éxito.

Sin embargo, cuando se produjo una oportunidad de financiación, el seminario –que era uno de los momentos generadores de la estrategia consensuada- no se había celebrado, por lo que aún no existía ningún consenso. En consecuencia, el perfil del programa fue elaborado únicamente sobre la base de la versión preliminar del estudio y el diseño vuelve a surgir de manera reactiva. Este hecho prácticamente invalida el proyecto CIM 0802 en su conjunto, independientemente de que el perfil de programa diseñado pudiese ser considerado sólido y ajustado a las necesidades.

A la hora de formular las recomendaciones de este proyecto, se ha decidido centrarlas en los aspectos que se ha valorado que cuentan con un mayor potencial de generalización:

1. Valorar la posibilidad de contar con **una línea de actuación /financiación de asistencias técnicas** dirigidas, precisamente, a la preparación de programas o de proyectos de amplio alcance (estudios previos, diagnósticos, etc.). Esta línea podría no estar sometida al mismo tipo de reglas que los ‘proyectos auténticos’ y podría gestionarse, más bien, como una licitación externa, lo que habitualmente supone un mayor control sobre el producto, sus especificaciones y el periodo de ejecución. Por otra parte, no sería posible presentar un perfil de proyecto o programa para el que se haya obtenido una asistencia técnica, sin acreditar que el trabajo se ha realizado y que el perfil que se presenta se ajusta en buena medida a su resultado.

De esa manera, sería posible separar las asistencias técnicas de los proyectos, fomentando que éstos cuenten con una mayor magnitud y relevancia.

2. **Apegarse en mayor medida a los proyectos.** Obviamente eso no significa que en un proyecto no pueda cambiarse en absoluto, pero cuando los cambios ponen en riesgo la consecución de su propósito, o cuando varía un ámbito territorial, como es el caso, de un enfoque regional a uno hemisférico, conviene preguntarse qué es lo que se hizo mal en el diseño, para tratar de no repetirlo en ocasiones posteriores. También una extensión tan grande del periodo de ejecución de un proyecto es indicativa de algún tipo de problema.

Apegarse en mayor medida a los proyectos significa también **estrechar el margen de sus posibilidades de modificación**. Entre las medidas que podrían ponerse en marcha se encuentran las de cancelar la financiación si las actividades del proyecto no han comenzado transcurrido un determinado periodo de tiempo, o exigir una justificación de los cambios relevantes a los que se vea sometido el proyecto.

3. **Incrementar la visibilidad de los proyectos.** Los productos intermedios se percibían como elementos de una misma propuesta, pero no como parte de un proyecto que contaba con otros elementos. Para la mayor parte de las participantes, el proyecto consistió en un único seminario, con un informe que servía de apoyo. En los casos en los que la CIM no había financiado sus gastos, además, ni siquiera había una conciencia muy clara de quién promovía el encuentro.
4. Una organización del tamaño y los recursos de la CIM necesita **trabajar más su política de alianzas** y ponerlas en mayor medida al servicio de los proyectos. Este es un caso pequeño, como pequeño es el proyecto, pero la participación del Parlamento Andino podría haberse previsto de antemano, de manera que, en lugar de haberse producido una inejecución presupuestaria por celebrar el seminario aprovechando una de las sesiones de aquél, se hubiese obtenido un ahorro que hubiese podido dedicarse a otras actividades dentro del proyecto.
5. Finalmente, desde un punto de vista operativo, en el caso de que finalmente se cuente con alguna posibilidad de financiar el perfil de programa, se recomienda su revisión en profundidad, dados los cambios de contexto que se han producido desde entonces y las circunstancias en las que se produjo el diseño original.

## 5. RESUMEN EJECUTIVO DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO CIM 0903

### 5.1. Panorámica del proyecto

CÓDIGO Y NOMBRE DEL PROYECTO			
<b>CIM0903 - Desarrollo de Capacidades para el Liderazgo y la Incidencia en las Políticas Públicas para la Igualdad de Género</b>			
PRESUPUESTO			
<b>Total (3 años)</b>	<b>Financiadores (3 años)</b>	<b>OEA (en especie)</b>	
US\$ 2,139,317.19	US\$ 1,792,137.19	US\$ 347,180.00	
<b>AECID (3 años)</b>	<b>ONU Mujeres</b>	<b>Gobierno de México</b>	
US\$ 1,585,369.00	US\$ 56,818.19	US\$ 149,950.00	
Se ha cancelado la aportación de AECID correspondiente al último año del proyecto, por cambios en sus prioridades. Las cifras que se incluyen se corresponden con el total alcanzado por el proyecto en el momento de su reprogramación, que es cuando se incorporan los nuevos financiadores.			
<b>Ejecutado</b>	<b>844,638,12 (con ICR)</b>	<b>39,5%</b>	
PERIODO DE EJECUCIÓN			
<b>Fecha de inicio prevista</b>	<b>Fecha de inicio real</b>	<b>Fecha de finalización</b>	<b>Duración prevista</b>
Mayo de 2010	01 Mayo de 2010	01 Mayo de 2013	36 meses
A pesar del recorte presupuestario, las responsables del proyecto en la CIM manifiestan que en el momento actual está previsto que la duración del proyecto y su fecha de finalización se ajusten a las definidas inicialmente.			
PAÍSES DE INTERVENCIÓN			
Proyecto de ámbito hemisférico: su alcance territorial incluye a los 34 Estados Miembros de la OEA.			
COLECTIVOS META			
Profesionales de organismos gubernamentales de los Estados miembros de la OEA y de la sociedad civil, involucrados de uno u otro modo en los procesos en los que se definen las políticas públicas. En concreto:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Los provenientes de las oficinas y ministerios de la mujer que trabajan en el área de políticas públicas.</li> <li>☐ Los profesionales de los ministerios sociales y económicos y de los organismos de la sociedad civil involucrados en la planeación y ejecución de dichas políticas.</li> <li>☐ Los que implementan políticas y programas para la igualdad de género.</li> </ul>			
LÓGICA DE INTERVENCIÓN de la MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
<b>Fin</b>			
Contribuir a aumentar la incidencia de las mujeres en las políticas públicas para avanzar en la eliminación de las desigualdades de género y en el ejercicio de sus derechos humanos			
Propósito	Indicadores	Nivel de cumplimiento	
Desarrollar y/o fortalecer las capacidades para ejercer el liderazgo de profesionales de OG y ONG para impulsar la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas.	Al menos 70% de los planes de trabajo presentados por los participantes en los cursos presenciales en inicio de implementación al finalizar la ejecución del proyecto.	A la fecha, ninguno de los planes de trabajo se ha puesto en marcha.	
	Al menos 70% de los participantes en los cursos virtuales muestran un nivel satisfactorio de aprendizaje de los contenidos al finalizar la ejecución del proyecto.	A la fecha no se ha celebrado ningún curso virtual.	

Productos	Indicadores	
<b>Producto 1.</b> Marcos conceptuales, metodológicos y herramientas disponibles para la formación en "liderazgo para la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas".	Existencia y disponibilidad de una currícula para los cursos presenciales diseñada y validada al final del primer año de ejecución del proyecto.	Existe un programa de las sesiones, que fue validado tras la celebración del curso presencial.
	Existencia y disponibilidad de una currícula para los cursos virtuales diseñada y validada al final del segundo año de ejecución del proyecto.	Existe una currícula para los cursos virtuales. Aún no ha sido validada.
	Disponibilidad de los marcos conceptuales y metodológicos y las herramientas para los cursos al final de la ejecución del proyecto.	Los marcos conceptuales y metodológicos existen y estarán disponibles. Las herramientas no han sido desarrolladas.
	Al menos 80% de los participantes expresan su satisfacción con los contenidos de la currícula de los cursos presenciales y virtuales al final de la ejecución del proyecto.	De las 25 personas formadas, el 83% manifestaron su satisfacción.
<b>Producto 2.</b> Profesionales de OG y ONG capacitados en marcos conceptuales, metodologías, estrategias y herramientas para el liderazgo en la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas.	Al menos 100 profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales capacitados en los cursos presenciales provenientes de todas las subregiones de Latinoamérica, al final del proyecto.	A la fecha se han formado 25 personas.
	Al menos 250 profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales capacitados en los cursos virtuales al final del proyecto.	A la fecha no se ha formado ninguna persona.
<b>Producto 3.</b> Creada una Comunidad de Prácticas sobre el liderazgo para la gestión de la igualdad de género en los procesos de diálogo, concertación y diseño de las políticas públicas, que incorpore a los participantes de los cursos.	Número de participantes que visitan el sitio web de la comunidad de prácticas al final de tercer año del proyecto.	A la fecha la Comunidad de Prácticas no ha sido creada
	Número de documentos bajados del sitio <i>web</i> al final de tercer año del proyecto	
<b>INSTITUCIONES INVOLUCRADAS</b>		
<b>Institución ejecutora</b>	Comisión Interamericana de Mujeres (CIM)	
<b>Contrapartes</b>	Oficinas y Ministerios de las Mujeres de los Estados Miembros	En realidad su papel fue el de beneficiarias de algunas actividades
<b>Otras instituciones participantes</b>	Participación de instituciones de reconocido prestigio: Tecnológico de Monterrey o Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir.	La relación establecida entre ambas partes fue meramente contractual, de la CIM con personas procedentes de estas instituciones.

## 5.2. Conclusiones según dimensiones del proyecto

### 5.2.1. Conclusiones sobre el diseño y la formulación del proyecto

Con carácter general, el proyecto puede ser considerado pertinente, tanto en términos de pertinencia sociopolítica como en relación con su alineamiento estratégico.



El propósito y el fin del proyecto se encuentran alineados con la política y las prioridades de la OEA y de la CIM, así como con las convenciones y declaraciones interamericanas, en este último caso, sin embargo, la mayoría de las menciones a la incidencia de las mujeres en las políticas públicas y, especialmente, al desarrollo de sus capacidades para ejercer el liderazgo son poco específicas.

Existe un acuerdo bastante generalizado sobre la pertinencia sociopolítica de trabajar en el desarrollo de capacidades para que las mujeres puedan ejercer un liderazgo en los asuntos y funciones públicas de los países, con el objetivo último de incrementar su incidencia sobre políticas públicas que impulsen la igualdad y la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas de la región. Y este acuerdo se produce, además, en cualquiera de los perfiles que han sido definidos (representantes de las Oficinas y Ministerios de la Mujer, expertas y participantes en las actuaciones del proyecto).

El acuerdo no es tan unánime en lo que se refiere a la estrategia que la CIM debería adoptar para el desarrollo de capacidades. Se considera que la formación es necesaria y estratégica, pero se discute si la CIM debería asumir la responsabilidad de la ejecución o si, más bien, dadas sus limitaciones de recursos, debería centrarse en incidir en los estados para que fuesen ellos quienes la acometiesen al interior de los países o, alternativamente, si debería articularse con otras instituciones con el fin de que cada una de ellas atendiese los aspectos que puede abordar de manera más eficaz y eficiente y sobre cuya actuación puede generar una diferencia real. En el caso de la CIM, la diferencia real se situaría en la formación –o actualización– para las Ministras.

Un aspecto que limita la pertinencia sociopolítica del proyecto es la falta de participación activa de al menos una parte de las Oficinas y Ministerios de la Mujer en el diseño, planificación o en el seguimiento del proyecto. Esta falta de participación se refleja en que al menos una parte de ellas conoce la existencia de las actividades que se les dirigen (fundamentalmente los Foros Hemisféricos), pero no que formen parte de un proyecto que cuenta con un propósito más amplio y que incluye otras actuaciones.

**La calidad técnica de la lógica de intervención era suficiente en el momento del diseño, pero su coherencia interna se ha ido debilitando durante su desarrollo, debido a la transformación de algunas actividades o a la introducción de otras nuevas.**

Tras el análisis de la calidad técnica de la lógica de la intervención, se propuso la transformación de uno de los productos (el primero) en una actividad incluida en el segundo de ellos, así como la reordenación y agrupación de las actividades del proyecto, transformando algunas de ellas en tareas, subordinadas a actividades de mayor amplitud.

La coherencia de los productos reales del proyecto y de sus características para desarrollar y/o fortalecer las capacidades para ejercer el liderazgo de profesionales de organismos gubernamentales y no gubernamentales para impulsar la igualdad de género en las políticas públicas es débil.

La coherencia de los procesos formativos con el propósito del proyecto es intensa. Sin embargo, por el momento, no se ha puesto en marcha ninguno de los cursos virtuales que estaban previstos.

La coherencia de los Foros Hemisféricos con el propósito del proyecto es sólo relativa. Sin embargo constituyen un instrumento de incidencia política, que se encuentra alineado con el fin del proyecto. Los foros aparecen en el Informe de Progreso de mayo de 2011, en sustitución de los seminarios para la actualización de las ministras de la mujer. Ello se debe a que en un determinado momento se identifica la oportunidad de utilizar el primer evento de formación con un objetivo más amplio. Las consecuencias de esa decisión pueden considerarse positivas, ya que se han convertido en un instrumento de diálogo y de posicionamiento de la agenda de género, si bien ha perdido buena parte de su carácter formativo.

La Comunidad de Prácticas, dirigida al intercambio permanente de conocimientos, experiencias y buenas prácticas entre las personas que iban finalizando los procesos formativos, es coherente con el propósito del proyecto. Existe una clara demanda de estos espacios entre las participantes, con el fin de habilitar mecanismos de comunicación estables que cuenten con estos fines. No obstante, esta valoración se realiza únicamente desde un punto de vista teórico.

No existe una relación clara entre el propósito del proyecto y el Grupo de Trabajo Regional, ni con el producto de su trabajo (“Marco analítico y de referencia sobre la democracia de ciudadanía desde una perspectiva de derechos, de igualdad de género e interculturalidad”). Sus integrantes –que son quienes lo conocían en aquel momento- lo conciben más bien como un medio para contribuir a aumentar la incidencia de las mujeres en las políticas públicas para avanzar en la eliminación de las desigualdades de género y en el ejercicio de sus derechos humanos. Es decir, el vínculo se establece directamente con el fin del proyecto.

## 5.2.2. Conclusiones sobre los procesos de implementación y gestión

**El proyecto muestra importantes debilidades en relación con la eficiencia, tanto en lo que se refiere a la calidad de su gestión técnica y financiera, como a la utilidad dada a la información de seguimiento.**

**La planificación inicial del proyecto mostraba un panorama aparentemente razonable, pero su desarrollo ha supuesto importantes desviaciones a partir del punto medio de ejecución del proyecto. Los retrasos derivados se muestran en la ejecución financiera, muy por debajo de los niveles previstos.**

La ejecución de este proyecto ha sufrido importantes retrasos a partir de su segundo año de desarrollo. Tras un primer año en que la ejecución se había mantenido bastante acorde a lo que había sido programado, se empieza a producir una cierta separación entre las actividades previstas en el proyecto y su materialización real (sustitución de herramientas, introducción de nuevas actividades / productos y eliminación o retraso de otras) y se reduce el alcance de los cursos de formación presencial y virtual, que se dirigen ahora a 100 y 250 personas respectivamente.

El nivel de ejecución presupuestaria total a la finalización de la segunda anualidad ha sido del 39,3% (gasto de US\$ 755,706,12, datos sin ICR) lo que es acorde con el ritmo de ejecución alcanzado, pero queda muy por debajo de las estimaciones más recientes, en las que se esperaba alcanzar el 71,9% en el mismo periodo. Por productos, la inejecución es más patente en el caso del Producto 2, que se queda en el 27,7% en los dos primeros años de ejecución y en el Producto 3 (0%).

El gasto efectuado por rubros es proporcional y acorde con lo que se preveía. Sin embargo llama la atención el peso total que alcanzan algunos de ellos: los gastos de viaje constituyen el 28% del total (por ejemplo, representan más del 70% de los gastos asociados a la celebración de los Foros); los gastos de consultoría alcanzan el 55,54%, de los que el 75% corresponden al rubro ‘coordinación del proyecto’ (lo que constituye el 41% del total del proyecto). Una de las razones que explican su peso es que en él se incluyen también otras actividades que corresponden a la ejecución técnica del proyecto y que no han sido desagregadas. Finalmente, los gastos en acciones dirigidas a grupos beneficiarios de manera directa o indirecta suponen un 31% del total del gasto ejecutado en los dos primeros años.

**El monitoreo del proyecto ha mejorado respecto a proyectos anteriores, pero sigue siendo un ejercicio de reporte más o menos burocrático, que no tiene una utilidad clara ni para quien lo cumplimenta ni para quien lo revisa.** Los informes de progreso no dan cuenta de la existencia de

problemas, si bien en una ocasión sí se reconoce que las actividades requirieron más tiempo del que se había previsto. Algo similar ocurre con el Documento de Proyecto actualizado, que no muestra el incremento de los riesgos que ha experimentado el proyecto y, en consecuencia, no pone en marcha ni propone soluciones a los problemas existentes.

### 5.2.3. Conclusiones sobre los resultados

**En términos de la generación de los cambios o mejoras esperadas en los beneficiarios del proyecto y en las políticas públicas con las que se relacionan, el proyecto no ha sido eficaz. Se muestran algunos cambios en otros ámbitos, que no se encontraban incluidos en el proyecto.**

Dado el grado de avance de las actividades del proyecto y su alcance en términos de beneficiarias, los cambios o mejoras que pudieran haberse producido en las capacidades de los OG y ONG para liderar e impulsar la Igualdad de Género en las políticas públicas, en caso de haber existido, serán inapreciables.

El proyecto cuenta con un problema de alcance en términos de beneficiarios. Las previsiones tras su revisión en el punto medio de su ejecución eran que la formación, de un tipo u otro iba a alcanzar las 350 personas y, sin embargo, en este momento pueden albergarse algunas dudas de que vaya a superar el número de las 25 personas que ya se formaron.

El porcentaje de personas que superaron el estándar de conocimientos establecido en el único curso celebrado (presencial), se sitúa en torno al 78%, cifra que alcanza la meta inicial. Las participantes consideran que la formación fue bastante útil, especialmente en términos de carrera profesional.

Según la fuente de información que se utilice, la proporción de personas que elaboraron un plan de trabajo a la finalización de la acción formativa fue de entre un 33 y un 50%, muy alejada de la meta que se había definido (el 70%). Los que se elaboraron resultaron idóneos en términos de relevancia temática, pero ninguno de ellos se ha llevado a la práctica por completo (dos lo hicieron de manera parcial), lo que dificulta la valoración de sus resultados. Uno de los factores que dificultó su elaboración y puesta en práctica fue la inexistencia de un apoyo y refuerzo claro de lo aprendido tras el curso. La CIM no cuenta con recursos suficientes para poder prestarlo, lo que debía haberse previsto en el momento de formulación del proyecto -con el fin de poner en marcha una alternativa de refuerzo del aprendizaje- o durante su ejecución, para adelantar la puesta en marcha de la Comunidad de Prácticas.

Las participantes en el I Foro Hemisférico perciben que el cumplimiento de sus objetivos fue especialmente alto en los aspectos relativos a la actualización de sus conocimientos y con la mejora de sus capacidades.

Existen indicios de que se están sentando las bases para una mayor y mejor incorporación del enfoque de género en las políticas y actuaciones de la OEA. Se perciben algunos cambios en el posicionamiento de la CIM hacia el exterior de la OEA; derivados de la mayor visibilidad obtenida mediante algunas de las actividades del proyecto. Ello se encuentra en línea con el primero de los puntos de la estrategia de implementación del Plan Estratégico de la CIM (su reposicionamiento institucional como foro político hemisférico para los derechos de las mujeres y la igualdad de género). Sin embargo, conviene valorar si las actividades derivadas de esta mayor visibilidad deben ser asumidas por este proyecto, cuyos recursos humanos ya se encontraban plenamente asignados.

El proyecto también ha contribuido al reposicionamiento al interior de la propia OEA, en conjunción con el esfuerzo de fortalecimiento que la institución está llevando a cabo en la etapa actual, lo que puede facilitarle el desarrollo de la misión encomendada, relativa a la incorporación del enfoque de género en todas las acciones de la Organización, haciéndola más eficaz.

Una eventual consolidación de los Foros Hemisféricos en el ámbito de la igualdad de género constituye una mejora en la promoción del diálogo en la política pública en este ámbito. Esta es la línea con la valoración positiva más extendida entre expertas, participantes y representantes de mecanismos. Lo que sí se demanda es una mayor conexión con la acción y, para ello, un mayor compromiso de los grupos de interés y la existencia de actividades estructuradas de seguimiento entre sus ediciones.

**La sostenibilidad del proyecto es baja desde todas las perspectivas analizadas (normativa y política, institucional y económica y social). El único elemento favorable para la permanencia de los efectos es que la mayoría de las participantes se mantiene en puestos de incidencia.**

Las representantes de los mecanismos no tienen conciencia clara de la dimensión y alcance del proyecto, ni de las actividades que se encuentran integradas en él. Es decir, conocen, valoran y apoyan la celebración de los Foros Hemisféricos, pero no son conscientes de que formen parte de un proyecto cuyo propósito es el desarrollo de capacidades. Eso significa que, aún en el caso de que los mecanismos cuenten con líneas similares de acción en el marco de sus estrategias y planes, no se encuentran vinculadas a la línea iniciada por la CIM. La naturaleza del resto de las actividades incluidas en el proyecto son, por su propia naturaleza, supraestatales, pero podría trabajarse la transferencia –o la cogestión- a otras instituciones que trabajan en ámbitos similares.

Existen algunas dudas sobre la factibilidad de la puesta en marcha de los procesos formativos virtuales durante el tiempo restante de proyecto por varias razones: la primera es la interrupción de la financiación del donante principal cuando ni siquiera se ha celebrado la primera edición de la formación virtual. Se cuenta con parte de los materiales de formación (el programa de la formación presencial, el índice del curso virtual, una propuesta metodológica del curso “Liderazgo en las políticas públicas para la ciudadanía de las mujeres) y existen algunos indicios de que los materiales virtuales estarán disponibles en breve plazo. No sucede lo mismo con los materiales para la formación presencial, ya que se decidió su sustitución por la publicación del compendio de las ponencias del I Foro Hemisférico. Se prevé que la formación virtual se convierta en un diplomado compartido con el Tecnológico de Monterrey, quien ha participado en el desarrollo de los materiales virtuales.

El alto coste de la celebración de los Foros Hemisféricos supone que su consolidación requerirá volver a contar con financiadores externos, lo que limita su sostenibilidad.

La Comunidad de Prácticas y Aprendizaje aún no ha sido diseñada y no se contará con recursos específicos para retribuir la animación de su participación, proceso clave para su éxito. El traspaso de esta función a los internos e internas (trimestrales) del Tecnológico de Monterrey no es una opción adecuada en términos de continuidad del servicio.

Los perfiles profesionales e institucionales de las personas que participaron en la formación presencial y en el Foro Hemisférico eran coincidentes con los definidos como beneficiarios del proyecto tanto en el momento de su participación como en el actual, aunque en la actualidad existe una mayor dispersión.

---

#### 5.2.4. Una reflexión final

El proyecto CIM 0903 se diseñó cuando el actual equipo de la Comisión Interamericana de Mujeres estaba recién llegado y aún no disponía de un mandato estratégico que ordenara sus objetivos y sus líneas de acción para los años siguientes. Cuando se conoció que existían posibilidades de financiación por parte del Fondo Español para la OEA se diseñó un proyecto que se encontraba en línea con las declaraciones e informes interamericanos, así como con su marco de actuación general.

Las actividades se ponen en marcha y aproximadamente un año después de su comienzo se celebra el I Foro Hemisférico, que supone un giro en el objeto principal del proyecto. La nueva orientación se trasladó desde el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en perfiles concretos (profesionales de diferentes organizaciones, principalmente los mecanismos) hacia el aumento de la incidencia de las mujeres en las políticas públicas, con un carácter mucho más general. A partir de ese momento, proyecto se transforma en una especie de 'contenedor' al que se imputan las que podrían denominarse "actividades políticas" de la CIM, que se van identificando según la evolución del entorno y del contexto político e institucional. Eso lo convierte en una especie de línea transversal de actividad de la Comisión.

Esta calidad de proyecto-contenedor, no pone en riesgo su pertinencia, pero sí el resto: su coherencia interna, su eficiencia, su eficacia y su sostenibilidad sufren, sin duda, con esta transformación. Dicho de otro modo: la introducción de nuevas actividades ha distraído del propósito del proyecto, ha sobrecargado a las personas que estaban asignadas a su coordinación y, en consecuencia, y a pesar de todos sus esfuerzos, se ha producido un importante retraso de las que eran las actividades clave en el diseño inicial del proyecto –pero también de su diseño revisado–.

Por otra parte, no se puede afirmar que el proyecto CIM 0903 no haya obtenido algunos resultados positivos. Si es así, cabe preguntarse cuál es la importancia relativa de un buen diseño y de una buena gestión de proyecto si, en definitiva, pueden obtenerse esos resultados. La respuesta es que no deben confundirse los resultados positivos de una actividad –el Foro Hemisférico–, con los del proyecto en su conjunto. Son estos los que no es posible alcanzar en el caso de que no se haya llevado a cabo un cuidadoso diseño. Cabría preguntarse entonces qué resultados se hubieran podido conseguir en el caso de que se hubiese realizado un mejor diseño y gestión del proyecto. Posiblemente, se hubiera conseguido, como mínimo, un mayor nivel de ejecución presupuestaria y, con ella, un mayor alcance.

La relevancia política de los proyectos no tiene por qué estar reñida con su calidad en términos de gestión. Esto es especialmente importante si se tiene en cuenta que, hoy por hoy, los proyectos son la vía mayoritaria de financiación de la CIM y que las exigencias de los financiadores en este sentido no dejan de crecer. La financiación se aprueba para conseguir un propósito y si en el rendimiento de cuentas posterior se comprueba que se dedicó a algo diferente, el financiador puede decidir no volver a serlo, ya que se le puede generar la inseguridad de si finalmente el proyecto será coherente con sus criterios programáticos y de financiación.

Es cierto que la institución –se hace referencia a la OEA en su conjunto en este caso– lleva relativamente poco tiempo empeñada en que exista una gestión profesional de los proyectos, y también que la gestión de éste mejora la de los proyectos desarrollados en años anteriores. Pero el camino que queda por delante es aún muy largo.

### 5.3. Recomendaciones

**La CIM debería centrarse en los ámbitos que le permiten aprovechar su ventaja comparativa,** a la hora de decidir el contenido de sus proyectos y de sus actividades y, por tanto, de focalizar sus esfuerzos, actividades y recursos. Para definir cuál es el valor añadido principal de la CIM, se ha confeccionado una declaración que sintetiza muchas de las recogidas. Así, se mantiene que la principal ventaja comparativa de la CIM es su capacidad de incidencia:

*El potencial de la CIM para la incidencia radica en que es un espacio supraestatal conformado por la Ministras de los países de la región y con un mandato claro y reconocido para promover la participación política. En este sentido, pueden trabajar en incidencia hacia los gobiernos para que desarrollen una gestión transparente y comprometida con la igualdad de género.*

*Se valora también el enfoque comparativo de su trabajo y podría constituirse como un espacio importante para hacer diagnósticos, detectar áreas comunes de trabajo, transferencia de experiencias e iniciativas que están funcionando, como espacio de reflexión, para promover pactos y articular iniciativas a nivel hemisférico.*

La consecuencia sería una mayor eficacia y una mayor sostenibilidad potencial de las iniciativas llevadas a cabo. En cuanto a la formación y el desarrollo de capacidades, el papel de la CIM ha de ser, utilizando el mismo enfoque, quien los fomente y promueva, dejando mayoritariamente la ejecución a otras instituciones y reservándose para sí la parcela de formación de las Ministras de la Mujer. Este modelo de intervención no es aplicable exclusivamente al pilar de participación política, sino que podría hacerlo también al resto de áreas programáticas de la CIM.

**La CIM debería priorizar sus actuaciones y trabajar en alianza con otras instituciones y organizaciones especializadas en los temas contemplados en su Plan Estratégico.** El Proyecto de Liderazgo muestra una soledad institucional casi total por parte de la CIM. Las consecuencias negativas son, entre otras, una disminución de la eficacia –por no poder desarrollar actuaciones por sus propios medios-, de la eficiencia –porque trabajar en un ámbito del que no se es especialista supone mayores costos- y de la sostenibilidad. Las colaboraciones existentes en el proyecto se han basado en vínculos contractuales y, por tanto, no se encuentran en el ámbito de las relaciones institucionales. Es cierto que ya se han realizado intentos en este sentido, pero es necesario intensificar los esfuerzos para ampliar las instituciones con las que se trabaja y para profundizar en los vínculos de colaboración.

La severa escasez de recursos con los que cuenta la CIM recomienda no sólo en trabajo en alianza, sino también sobre acciones muy específicas. Es decir, la CIM debería ser muy selectiva en relación con las actividades que elige desarrollar y centrarse en ellas, de manera que pueda conseguir una mayor incidencia con esta cierta 'estrategia de nicho', de la que alcanzaría con actividades más difusas.

**Se debería buscar financiación para los proyectos y no proyectos para la financiación.** El diseño de proyectos como respuesta a oportunidades de financiación presenta limitaciones que se reflejan en el proceso de ejecución posterior. En la actualidad la CIM cuenta con una importante ventaja respecto a periodos anteriores: dispone de un Plan Estratégico estructurado que ha sido confeccionado, además, durante un proceso que ha permitido la participación de sus contrapartes naturales. Eso significa que, si se atiene al plan, tiene prácticamente garantizado el ajuste de las intervenciones que proponga y, en definitiva, su pertinencia. Si además se trabaja proactivamente en las alianzas que pueden requerir para el desarrollo de líneas de actuación específicas y han realizado un adecuado ejercicio de priorización, la detección de oportunidades de financiación "repentinas" podría ser atendida en un tiempo muy corto, eludiendo la mayor parte de los problemas que lleva aparejada esa forma de diseño.

**Es necesario un mayor equilibrio entre la ejecución técnica y a la gestión del proyecto.** El hecho de que las personas que coordinan el proyecto desempeñen también un rol de especialistas técnicas no facilita el equilibrio en la dedicación a las tareas relacionadas con uno y otro aspecto. Y tampoco lo facilita el que hayan de responsabilizarse de tareas que, en realidad, se encuentran fuera del ámbito del proyecto (asesoría a otras unidades de la OEA, participación en actividades de otros proyectos o atención a actividades que podían surgir como resultado del proyecto, pero que poco tienen que ver con él). Cuando la dedicación a ambos bloques de actividades supone, además, una importante carga de trabajo, uno de los dos será priorizado en detrimento del otro. Cuál sea el elegido depende, con frecuencia del perfil y la historia profesional de las personas que deben desarrollar esas funciones.

Mientras la CIM tenga que seguir financiándose gracias a fondos específicos sustentados en proyectos, es necesario que incorpore los principios de una buena gestión de proyectos desde sus fases iniciales:

fundamentalmente la planificación y programación de actividades y su presupuestación. Eso pasa también por asignar cargas de trabajo razonables a los recursos, por desagregar adecuadamente los presupuestos para saber qué actividades cuentan realmente con un mayor costo o utilizar el seguimiento como una herramienta que útil tanto para quien ejecuta el proyecto como para quien lo supervisa.

Finalmente, los proyectos deben contar con un grado de flexibilidad que permita que los cambios que puedan producirse en el contexto no pongan en riesgo la consecución del propósito que persiguen. Eso significa que pueden reorganizarse las actividades e incluso introducir otras nuevas o sustituir unas por otras. Pero lo que no puede hacerse es transformar el propósito del proyecto en otro diferente y, además, no reconocer explícitamente que es así. El propósito del proyecto es el elemento que más determina su naturaleza y, por tanto, es realmente el único elemento que no puede ser cambiado. Puede suceder que los cambios experimentados en un determinado contexto tengan como consecuencia que el propósito de un proyecto deja de ser necesario. En ese caso, es preferible identificar que eso ha ocurrido y dedicar la financiación a algún otro cuya necesidad se mantenga.

**Capitalizar al máximo los recursos.** Es necesario aprovechar todos los recursos, de manera que su aporte pueda capitalizarse al máximo. Algunas recomendaciones específicas en este sentido son:

- ❑ Mantener los Foros Hemisféricos: hasta el momento es la acción más valorada, se encuentra alineada con su mandato y sus resultados preliminares se dirigen en una buena dirección.
- ❑ En esta misma línea, y ya que se ha invertido en ellos, utilizar al máximo las publicaciones que ya han sido lanzadas (las ponencias del I Foro) y acelerar todo lo posible la edición de las que aún no lo han sido (el producto del Grupo de Trabajo Regional).
- ❑ En lo que se refiere a la formación virtual, si finalmente se encuentra en condiciones de comenzar de manera casi inminente, puede mantenerse el plan inicial de que pase a formar parte del portal educativo de la OEA. En caso contrario, puede ser preferible negociar con el Tecnológico de Monterrey para que sea esa institución quien se haga cargo de la formación.
- ❑ Se considera necesario el diseño y puesta en marcha de una Comunidad de Prácticas. Es demandada por una buena parte de las informantes y se puede convertir en un elemento de sostenibilidad de otras actividades: “conexión” de dos ediciones del Foro, acompañamiento y seguimiento posterior de algunas de las decisiones que se tomen allá o apertura de un espacio de participación, que es un aspecto que también se ha detectado como deficitario.

Para el aprovechamiento de los recursos también es necesario que ninguna de las actividades se ponga en marcha si no cuenta con los elementos mínimos que contribuyan a su eficacia o a su sostenibilidad. A título de ejemplo: no poner en marcha acciones de formación complejas si no se cuenta con capacidad para proporcionar a las participantes el seguimiento y apoyo que van a requerir en la fase inmediatamente posterior a su finalización; a pesar de que se ha propuesto que se desarrolle una Comunidad de Prácticas, será preferible no hacerlo si para su gestión y para la animación de la participación no se cuenta con recursos mínimamente estables.

Finalmente, a pesar de que se recomienda su continuidad, los Foros Hemisféricos son una actividad muy consumidora de recursos: de tiempo de preparación y de gasto directo. Se recomienda que se analicen diferentes alternativas para reducir su coste: cambiar su periodicidad, por ejemplo, introduciendo la celebración de alguna otra actividad en el año en el que no tenga lugar con el fin de no debilitar su consolidación, dado el escaso número de ediciones que se han celebrado hasta la fecha. Como ejemplo puede citarse la celebración de ‘mini-foros’, que pudieran transmitirse vía web u otras actividades que pudieran diseñarse.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES Y LECCIONES APRENDIDAS

### 6.1. Conclusiones generales

#### 6.1.1. En relación con el diseño y la formulación de los proyectos

El **diseño** de los proyectos evaluados ha estado **motivado** más **por la existencia de una oportunidad de financiación**, que requería tomar acción de forma rápida, que como respuesta a un proceso de identificación contrastado y madurado, que fundamentara la decisión previa de intervenir ante una determinada problemática. Esta circunstancia, entendible si tenemos en cuenta que el funcionamiento de la CIM se sustenta en gran medida en fondos específicos provenientes de proyectos de cooperación, tiene consecuencias no deseadas en la calidad del diseño de las intervenciones, pero también en relación con la eficiencia de su implementación, y con las características y la sostenibilidad de los efectos logrados, que se abordan en los siguientes apartados.

Lo anterior no impide que **los tres proyectos** puedan considerarse **intervenciones pertinentes institucionalmente**. No son sólo intervenciones alineadas con prioridades de actuación de la CIM en el momento en que fueron concebidas, sino que constituyen medios para concretar lo establecido en documentos marco como las Declaraciones de San Salvador (proyecto CIM 0701) o de Puerto España (proyecto CIM 0803), o el propio Programa Interamericano sobre promoción de los derechos humanos de la mujer y la equidad e igualdad de género (PIA), en el caso de los proyectos CIM 0802 y CIM 0903.

A ello se suma cierta tendencia a concebir las intervenciones como una serie de actividades coherentes entre sí, que desembocan en un producto concreto, llámese modelo de políticas y programas (proyecto CIM 0701) o perfil de programa regional (proyecto CIM 0802). No parece haber una visión de intervención orientada a resultados, en el sentido de que esos productos generen cambios o efectos directos sobre un determinado colectivo meta y, a partir de ahí, contribuyan a paliar algún problema identificado en el contexto sobre el que se pretende incidir, lo que entra en contradicción con el enfoque de proyecto y de gestión orientada a resultados que rige los procedimientos internos de la SG/OEA para las iniciativas financiadas por donantes externos. Como resultado nos encontramos con **asistencias técnicas forzadas a encajar en el esquema de proyecto**, en las que primero se conciben los productos y luego se le añaden el propósito y el fin de la forma más coherente posible, pero sin las relaciones causales que cabría esperarse.

Esto es especialmente relevante en el caso del proyecto CIM 0802 y también, aunque en principio no parezca tan evidente, en el CIM 0701, es decir en los de más antigua data. La excepción es el proyecto CIM 0903, que comienza siendo una intervención orientada a la obtención de resultados, lo cual estaría indicando una mejora progresiva en la calidad del diseño de los proyectos de la CIM. Pero incluso en este caso, **los diseños/formulaciones** finales no resultan suficientemente sólidas y **presentan carencias importantes** para la calidad de las intervenciones. A continuación se presentan algunas que, en principio, son aplicables a los tres proyectos:

- Se trata de intervenciones **desarrolladas de forma exclusiva por la propia CIM**, a través de la contratación de servicios de consultoría externos, sin ninguna vinculación formal previa con entidades nacionales o supranacionales con las que se pretende establecer un marco de colaboración (CIM 0701) o se comparte un fin común de incidencia en la agenda de liderazgo de las mujeres (CIM 0903), más allá de su consideración, en el mejor de los casos, como participantes informadas o como beneficiarias de las propias actividades.



En consecuencia, son intervenciones que **no tienen contrapartes** propiamente dichas, entendidas como instituciones pares de la CIM en tanto corresponsables de las decisiones relativas al proyecto (desde su formulación hasta su seguimiento y evaluación), que se apropian de los resultados/ productos y garantizan su sostenibilidad. Esto es muy relevante en un marco de actuación de la CIM, y de la OEA, orientado al fortalecimiento de las acciones de gobierno de los Estados miembros.

Los Documentos de Proyecto sí identifican instituciones contrapartes (Mecanismos de Igualdad, Ministerios de Salud, Autoridades Electorales, Defensoría del Pueblo, etc.), pero tal y como los proyectos se ejecutan, pareciera que esta designación es producto del ejercicio de cumplimentar un formulario: no se han establecido acuerdos previos de colaboración que amparasen la ejecución de actividades que pretendían incidir en su quehacer institucional y la participación de estas entidades en la formulación o seguimiento del respectivo proyecto ha sido inexistente.

**Tampoco se establecen alianzas con entidades** clave que podrían considerarse **socias de la CIM** dado que, por su especialización en una determinada temática, complementen su experticia. Por ejemplo, la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), ONU Mujeres, FLACSO, por citar algunas. Las alianzas con estas entidades son importantes incluso en intervenciones bajo la modalidad de asistencia técnica.

- ❑ Los **diagnósticos de partida** sobre los que se sustentan las intervenciones **son muy someros o genéricos**, sin que se concrete en los países o entidades participantes la problemática sobre la que se pretende incidir con el proyecto, con la consecuencia de que las intervenciones no se encuentran suficientemente justificadas. La ausencia de diagnóstico de partida es inherente al concepto de asistencia técnica con que se gestan dos de las intervenciones (casos de los proyectos CIM 0701 y CIM 0802), ya que dicho diagnóstico —fundamental en un proyecto— suele preverse como parte del propio producto de la asistencia técnica, si bien no siempre se obtiene.
- ❑ En la misma línea, **el colectivo beneficiario o destinatario directo de las acciones del proyecto tiene escasa relevancia**. Encontramos en los Documentos de Proyecto colectivos designados como beneficiarios que no siempre están suficientemente tipificados (p.e. agencias gubernamentales e instancias de la sociedad civil que ofrecen servicios para tratar VIH y VCM), aunque en el proyecto más reciente hay mayor grado de especificidad (profesionales de los mecanismos de igualdad, de los ministerios sociales y económicos y de entidades de la sociedad civil involucrados en la planeación y ejecución de políticas públicas [...]). En cualquier caso, los proyectos se formulan sin conocer exactamente —o, al menos, sin explicitar— las necesidades o problemas concretos que enfrentan estos colectivos. Este conocimiento, prescindible hasta cierto punto en un intervención concebida como asistencia técnica, es fundamental en un proyecto formulado bajo la metodología de Enfoque de Marco Lógico, pues la identificación y posterior jerarquización de estos problemas o necesidades es determinante para definir la cadena de resultados del proyecto.

Ésta es la principal razón de las **debilidades** que los proyectos evaluados presentan **en su coherencia interna**, ya que impide que se identifiquen adecuadamente los cambios o efectos que se pretende que el colectivo meta experimente (propósito del proyecto) a partir de los productos esperados. En consecuencia, los proyectos corren el riesgo de plantear cambios o efectos difíciles, cuando no imposibles, de alcanzar con la estrategia y los productos previstos, como sucede con el CIM 0701 y, en menor medida, con el CIM 0903, en su planteamiento inicial. En el caso de este último, sin embargo, la incorporación de nuevas actividades, en detrimento de la ejecución de las que estaban previstas, constituye su principal problema, ya que la conexión entre las nuevas actividades y productos y el propósito definido inicialmente es débil y se encuentra poco sustentada.

Para finalizar las conclusiones generales relacionadas con el diseño y la formulación del proyecto, señalar que los proyectos evaluados han realizado una adecuada focalización de los países participantes, con excepción obviamente del CIM0903 que tiene ámbito hemisférico.

### 6.1.2. En relación con la implementación y gestión de los proyectos

La implementación de los tres proyectos evaluados presenta importantes **debilidades en la calidad de su gestión técnica**. En los proyectos ya concluidos, CIM 0701 y CIM 0802, la ejecución es entrecortada, con un periodo de bajo nivel de actividad (que puede llegar a 15 meses) intercalado entre otros de actividad más o menos intensa, de forma tal que su duración se ha extendido muy por encima de la prevista. En el caso del CIM 0701 pasó de los 24 meses iniciales a una duración final de al menos 42 meses, mientras que el CIM 0802 con una duración prevista de 7 meses tuvo una vida de unos 28 meses. La indefinición respecto a la duración de ambos proyectos proviene de la confusa información sobre la fecha formal de inicio o por el escaso rigor o respeto de la fecha formal de cierre. En el proyecto CIM 0903 actualmente en marcha, el retraso, no tan extremo por el momento, se presenta a partir del segundo año de ejecución, asociado a un incremento del volumen de actividades.

En los proyectos más antiguos sin duda el cambio de personal de la Secretaría Ejecutiva de la CIM acaecido en la segunda mitad de 2009 causó cierto retraso, pero no debería justificar demoras tan significativas. La principal causa de esta situación parece estar en los escasos recursos humanos con que cuenta la Secretaría de la CIM y en las múltiples tareas que tienen bajo su responsabilidad, además de la gestión de los proyectos. Tampoco contribuye a ello la asignación inicial de cargas de trabajo que se ha demostrado poco realista, especialmente en el caso del proyecto CIM 0903.

Por otro lado, en los proyectos ya concluidos se ha podido constatar que la **prolongación en el tiempo**, al contrario de lo que cabría esperarse, no estuvo acompañada de un adecuado desarrollo de las actividades planificadas y, por ende, de la consecución de los productos previstos, afectando a su eficacia. Más bien al contrario:

- ❑ No se llevaron a cabo actividades clave (como las de validación de los modelos nacionales, en el caso del CIM 0701, o con la elaboración de un Manual para el Legislador en el del CIM 0802).
- ❑ Otras actividades se fusionaron, perdiendo al menos una parte de su virtud, o se produjeron en un momento que invalidaba o al menos cuestionaba la pertinencia del diagnóstico, tal como sucedió, por ejemplo, con el adelanto experimentado por la presentación del perfil del programa, también en el proyecto CIM 0802.
- ❑ Finalmente, se incorporaron actividades no previstas que posibilitaban una más ágil ejecución presupuestaria aunque implicasen un cambio en el enfoque del proyecto (es el caso, por ejemplo, del Fondo Semilla destinado a entidades de la sociedad civil en el proyecto CIM 0701).

El **comportamiento** de los tres proyectos **difiere en relación con el grado de ejecución presupuestaria** alcanzado, no existiendo en todos los casos una relación con el nivel de ejecución técnica ni con la consecución de los productos previstos. Mientras en los proyectos CIM 0802 y CIM 0903 la no ejecución o el retraso de algunas actividades lleva asociada una inejecución presupuestaria similar, en el caso del proyecto CIM 0701 la ejecución presupuestaria llegó prácticamente al 100%, a pesar de no haberse llevado a cabo procesos fundamentales como las experiencias piloto para validación de los modelos que se preveían elaborar, y por tanto de no haberse logrado los productos esperados. Si a ello se añade que en este proyecto se produjo una reducción de países, la falta de correspondencia entre la ejecución presupuestaria y la ejecución técnica sólo puede explicarse a partir de una planificación presupuestaria poco realista combinada con la priorización de una ejecución presupuestaria máxima.

En el caso del proyecto CIM 0701, además, existen importantes desviaciones del gasto ejecutado en relación con el gasto previsto a nivel de actividades y de productos, permitiendo concluir que el presupuesto no ha servido de hoja de ruta para la gestión financiera. Por su parte, la ejecución presupuestaria del proyecto CIM 0903 cuenta con una composición un tanto desequilibrada, si bien la ausencia de desagregación por actividades de alguno de los rubros dificulta la realización de una valoración más precisa.

El comportamiento de los tres proyectos es mucho más homogéneo en relación con el seguimiento, pues si bien los mecanismos estandarizados por el DPE constituyen una base adecuada para esta función, su utilidad se debilita cuando estos mecanismos, fundamentalmente los IPEP, no llegan a aplicarse en los momentos previstos, ni con la debida diligencia, o no cumplen cabalmente con su función de alertar sobre los problemas de ejecución que pudiesen estar produciéndose, ofreciendo una valoración del progreso en la ejecución y unas perspectivas de logro no siempre realistas, ni todo lo precisas que sería deseable. En este escenario, los Informes de Verificación que realiza el DPE no parecen tener incidencia en una mejor práctica de seguimiento. No obstante lo anterior, se observan ciertas mejoras en el seguimiento que se hace del proyecto que actualmente está en ejecución (CIM 0903), respecto a los dos ya concluidos, mejoras que se traducen fundamentalmente en una mayor regularidad en los reportes y en proporcionar un mayor volumen de información, si bien aún queda pendiente la mejora de su calidad, relevancia y oportunidad.

A pesar de ello, pareciera que el seguimiento de los proyecto sigue considerándose más bien como un requisito institucional y no tanto como un insumo para una gestión eficaz y orientada a resultados. Los IPEP han sido el instrumento para formalizar la mayoría de las prórrogas concedidas a la ejecución, así como las reprogramaciones efectuadas (nuevas versiones de Documento de Proyecto), pero ninguna de estas oportunidades se ha aprovechado para hacer una revisión más profunda del estatus del proyecto y reorientarlo según las dificultades encontradas. Esto, por lo general, hubiese requerido una reformulación a la baja del alcance del proyecto, más ajustado en sus expectativas a las condiciones reales, tanto en lo que se refiere a su ejecución técnica como presupuestaria.

### 6.1.3. En relación con los resultados alcanzados

La eficacia es quizás el elemento más débil en los tres proyectos evaluados, pues no logran las mejoras o cambios esperados, aunque las razones son muy diferentes en cada uno de ellos. En el proyecto CIM 0802 básicamente porque no fue concebido para lograr efectos concretos durante su ejecución. Se trató de una asistencia técnica para elaborar una estrategia consensuada para la implementación efectiva de los sistemas de cuotas electorales de género y no de un proyecto propiamente dicho. Pero, al mismo tiempo, tampoco se obtuvieron los resultados, tal como habían sido definidos.

La insatisfactoria eficacia del proyecto CIM 0701 tiene su origen fundamentalmente en que los retrasos en la ejecución y la falta de acuerdos o colaboraciones formales con actores clave no permitieron obtener los productos previstos, con base en los cuales se esperaban conseguir algunos cambios o efectos en la respuesta institucional al VIH y a la VCM.

En el proyecto CIM 0903 la valoración de los cambios logrados tampoco es muy positiva, partiendo del escaso alcance en términos de beneficiarios. Así, no existen evidencias de que las acciones desarrolladas hasta la fecha hayan tenido algún efecto en las capacidades de las organizaciones para liderar e impulsar la igualdad de género en los procesos inherentes a la concertación y diseño de las políticas públicas. Una de las razones de esta situación está relacionada con carencias importante desde la propia concepción de las actividades, como por ejemplo, llevar a cabo procesos formativos sin contemplar el acompañamiento necesario para la puesta en práctica de lo aprendido.

No obstante, de forma general se puede decir que los proyectos sí han logrado generar conocimiento, inquietudes, sensibilidad, debate y cierta comprensión sobre determinadas temáticas como los vínculos entre VIH y VCM, las cuotas de género o la necesidad de incorporar la perspectiva de las mujeres a la democracia de ciudadanía, por citar algunos ejemplos. Pero las condiciones en que se desarrollaron los proyectos ya concluidos, o lo está haciendo el que todavía se encuentra en ejecución, no favorecen la consolidación de los procesos iniciados.

A las razones expuestas en párrafos anteriores hay que sumar otras, íntimamente relacionadas con debilidades en el diseño de las intervenciones; en concreto, con el escaso o nulo involucramiento de actores clave en los proyectos, tal como ya ha sido mencionado. Los proyectos no tienen contrapartes que se hayan apropiado de los procesos y que puedan dar continuidad a lo iniciado y no concluido, y tampoco contemplan una participación activa de la sociedad civil que potencie su rol demandante para que los procesos iniciados continúen y lo hagan encaminados hacia los efectos esperados.

Por último, los proyectos han dado lugar a algunos efectos no previstos de diferente índole, como una mayor visibilización del colectivo de mujeres VIH positivas (CIM 0701), o el posicionamiento de la CIM hacia fuera de la OEA y su contribución a la mejora del posicionamiento interno (CIM 0903). Pero estos efectos no previstos tienen para esta evaluación una consideración ambivalente, ya que por un lado podrían indicar cierta adaptación y flexibilidad de las intervenciones, pero por otro son un indicio de que los proyectos no siempre se han ejecutado conforme a la estrategia prevista.

## 6.2. Recomendaciones generales

Estas recomendaciones generales han de enmarcarse en una caracterización institucional previa. La CIM es una organización de ámbito supranacional cuyos recursos de todo tipo son muy limitados. Si decidiese poner en marcha proyectos y actuaciones en todas las líneas de acción que han sido definidas en su Plan Estratégico, no contaría con capacidad para hacerlo. En consecuencia, es necesario que realice un ejercicio de priorización de sus actuaciones tomando como partida y desarrollando su propio Plan Estratégico, y en base a su ventaja comparativa, definir en cada caso la modalidad de actuación.

El ejercicio de **priorización** podría tener dos niveles: un primer nivel que, de algún modo, y a grandes rasgos, establezca el orden temporal en el que se pretenden abordar las actuaciones derivadas del Plan, y otro segundo, mucho más concreto, que recupere un tanto la funcionalidad de los Programas Bienales de Trabajo, y donde se concreten en mayor medida los objetivos que se pretenden alcanzar en cada periodo y el modo de trabajar para alcanzarlos.

También con el objetivo de priorizar, y desde un punto de vista temático, la CIM debería focalizar sus esfuerzos, actividades y recursos según criterios que permitan aprovechar al máximo su **ventaja comparativa**. Esta ventaja comparativa puede sintetizarse en su capacidad de incidencia que, a partir de los discursos recogidos, puede describirse de la manera siguiente:

*El potencial de la CIM para la incidencia radica en que es un espacio supraestatal conformado por la Ministras de los países de la región y con un mandato claro y reconocido [...]. En este sentido, pueden trabajar en incidencia hacia los gobiernos para que desarrollen una gestión transparente y comprometida con la igualdad de género.*

*Se valora también el enfoque comparativo de su trabajo y podría constituirse como un espacio importante para hacer diagnósticos, detectar áreas comunes de trabajo, transferencia de experiencias e iniciativas que están funcionando, como espacio de reflexión, para promover pactos y articular iniciativas a nivel hemisférico.*

Trabajar en los ámbitos vinculados con la propia ventaja comparativa tendría como consecuencia, al menos potencial, una mayor eficacia y una mayor sostenibilidad de las iniciativas llevadas a cabo. Los Foros Hemisféricos y el Grupo de Trabajo Regional del proyecto CIM 0903 son buenos ejemplos de actividades alineadas con la capacidad de incidencia política de la CIM.

En el resto de ámbitos la CIM, más que abordar actuaciones por sí misma, podría optar por un **modelo de actuación** bajo el cual actuase como prescriptora o como acompañante de otras instancias que trabajen en esos mismos ámbitos. Así, podría abordar otras temáticas incluidas en su Plan Estratégico en las que su ventaja comparativa parece ser menor.

Un buen ejemplo al respecto sería las acciones que se proponen como continuidad del proyecto CIM 0701, que por la triple temática que abordan, VIH, VCM y DDHH de las mujeres, no deben abordarse sino es bajo un modelo concertado con otras agencias referentes (OPS, CIDH, por citar dos en el seno de la propia OEA). Un segundo ejemplo, en el proyecto CIM 0903, se refiere al desarrollo de capacidades a través de actividades de formación. El modo de actuación en este caso podría ser el de promover que otras instituciones pongan en marcha programas que considere de interés para sus propios fines y hacerlo, además, en colaboración con ellos. En paralelo, podría promover que fuesen los propios países quienes demandasen ese desarrollo de capacidades para sus profesionales o, alternativamente, quienes la llevaran a cabo.

#### 6.2.1. En relación con el diseño y la formulación de los proyectos

Como punto de partida de las recomendaciones relacionadas con el diseño y la formulación de los proyectos, señalar que, a la par de los beneficios de la financiación, **debe garantizarse que se asume toda la dinámica que implica el ‘instrumento’ proyecto**; es decir: conocimiento del contexto, implicación efectiva de las entidades socias —incluidas contrapartes—, junto con su aval y compromiso institucional para el desarrollo y sostenibilidad de la intervención, conocimiento de la problemática del colectivo beneficiario y, a partir de estos elementos, diseño —y por lo tanto, también gestión— por resultados, no por productos ni, obviamente, por actividades.

A ello debe sumarse la necesidad de **asegurar las alianzas estratégicas** que se consideren necesarias antes de iniciar la fase de formulación, o al menos contar con un compromiso escrito de interés mutuo en la temática y en la intervención.

En el plano operativo, las debilidades evidenciadas en el diseño de los proyectos (Perfiles del proyecto), que por lo general se mantienen en la formulación, nos llevan a recomendar la conveniencia de:

- ❑ **Velar por la calidad del Documento de Proyecto**, asegurándose de contar con: i) una adecuada justificación de la intervención, concretando la problemática a abordar en los países en los que se va a actuar; ii) la caracterización del colectivo meta y el diagnóstico de sus necesidades; iii) un conjunto de hipótesis realistas, verificando la imposibilidad de incidir sobre ellas, iv) una batería de indicadores que representen las evidencias necesarias en el nivel de logro adecuado; y, v) una línea de base desde la primera fase del proyecto.
- ❑ Intentar **que las actividades de diagnóstico** que fundamentan el diseño **precedan a la formulación** del proyecto y provean información concreta para alimentar su línea de base. Si la dinámica de presentación de proyectos a la financiación internacional no permite abordar este ejercicio con anticipación, una solución intermedia puede ser incluir este diagnóstico en la primera etapa del proyecto. Y si del diagnóstico se derivase un escenario diferente al previsto, actuar en consecuencia, reformulando el proyecto en los componentes que fuera preciso.

- En el diseño de las actividades y cronograma, **estimar los tiempos y recursos necesarios** para su realización efectiva, especialmente en aquellas que apelan a la participación y colaboración de los actores clave o que requieren de su colaboración, auspicio o consenso sobre productos o acuerdos. Esto sin olvidar la estimación de tiempo y recursos que conllevaría para la propia CIM.

De una u otra forma estas recomendaciones están recogidas en la **Guía para la elaboración del Documento de Proyecto**, elaborada en 2008 por el Departamento de Planificación y Evaluación (DPE), por lo que también se recomienda insistir en el **respeto a** estas y otras **directrices** reconocidas como garantía de un diseño de calidad.

Tanto el ejercicio diagnóstico propuesto como el sondeo de las colaboraciones institucionales necesarias pueden llevarse a cabo a través de asistencias técnicas previas al respectivo proyecto, que complementen las negociaciones al interno de la CIM con sus Delegadas Titulares.

Las **recomendaciones** que se incluyen en este apartado son igualmente **válidas cuando**, en fases posteriores, una vez que el proyecto se encuentra en ejecución, **se detecta la necesidad de reprogramarlo** de manera sustancial. Si no se tienen en cuenta también en esta coyuntura, puede ocurrir que un proyecto que inicialmente contase con un diseño 'de calidad' acabe convirtiéndose en una colección de actividades o, de nuevo, de productos, con una coherencia interna limitada, disminuyendo la probabilidad de alcanzar los cambios que se deseaba promover mediante su puesta en marcha.

## 6.2.2. En relación con la implementación de los proyectos

Las recomendaciones sobre los procesos de implementación se relacionan con: (a) las estructuras y capacidades necesarias para ejecutar y acompañar un proyecto, (b) aquellas relativas a la participación de actores clave, y (c) las recomendaciones relativas a la operativa de gestión del proyecto.

### a) Sobre las capacidades y estructuras que acompañan la implementación

Como punto de partida, la CIM ha de considerar las exigencias derivadas de la gestión de un proyecto en términos de coordinación y continuidad en el proceso de ejecución, y de claridad en el papel de la CIM/OEA y su representación en los países. Esto supone:

- Considerar que las iniciativas impulsadas por la CIM son intervenciones que aúnan múltiples productos y actividades, que actúan en varios países con un mismo patrón, y que movilizan un importante volumen de recursos económicos, y también de expectativas y voluntades comunes; en definitiva son intervenciones exigentes en términos de gestión institucional y técnica. Esto obliga al menos a **respetar y velar por los compromisos de gestión** que se derivan de su ejecución y que se traducen, entre otras cosas, en que los cambios de personal responsable de su coordinación deben producirse garantizando continuidad en los procesos, transferencia de los compromisos adquiridos y respeto por las dinámicas de trabajo iniciadas en los países.
- Asegurar un **canal institucional de información y acompañamiento** por parte de las **Delegadas Titulares** de los Mecanismos de Igualdad de los países implicados. Además de estar informadas y de ser partícipes del lanzamiento de un proyecto, en cuyo diseño y formulación han debido de involucrarse previamente, es necesario consensuar su grado de implicación en la implementación del mismo, en función de su voluntad y capacidad. El abanico de opciones de participación dependerá de las características del proyecto y del Mecanismo en cuestión, pero en todo caso se trataría de que tengan la visión de conjunto del proyecto, se involucren en ellos más allá de la mera

participación puntual en actividades específicas, y estén al tanto de los efectos institucionales y de la visibilidad del accionar de la CIM en el respectivo país.

- En un sentido similar, la **representación de la OEA** debe disponer de la **información necesaria por los canales adecuados**, de forma tal que pueda estar al tanto de las instituciones nacionales que interactuarán con el proyecto, y reaccionar ante posibles requerimientos de las autoridades locales o apoyar puntualmente en el desarrollo del mismo.

#### b) Sobre los actores clave en los que se apoya la estrategia de implementación

En este ámbito se proponen dos tipos de recomendaciones:

- Dadas las características del quehacer de la CIM, orientado de una u otra forma al fortalecimiento del enfoque de género en las políticas públicas de los Estados miembros, se hace necesario **considerar a las entidades gubernamentales involucradas directamente en un determinado proyecto**, no sólo como participantes informadas, sino **como contrapartes**, con efectos que trascienden a la fase de ejecución del proyecto, y se remontan al proceso de identificación y diseño del mismo. En la implementación esto implica:
  - Que se han establecido de forma consensuada las responsabilidades de cada quién, CIM y contrapartes, en torno a la ejecución del proyecto, su monitoreo, la transferencia de productos/resultados y sostenibilidad de los mismos.
  - Que existen desde el inicio y durante el desarrollo del proyecto canales de comunicación adecuados y que operan a nivel institucional y técnico-operativo, si es el caso.
  - Que el calendario de actividades previsto se ajusta a las dinámicas institucionales de las contrapartes para favorecer su participación efectiva de cara a la apropiación final de los productos resultantes.
- En esta misma línea, y como garantía de la suficiencia y factibilidad de la ejecución del proyecto, ha de **asegurarse que se establecen las alianzas y acuerdos previos** tanto con las contrapartes como con otras entidades socias en la ejecución, que se hayan estipulado en el Documento de Proyecto. Si bien es recomendable que tales compromisos estén ya avanzados durante la concepción del proyecto y como resultado de su diagnóstico, una vez iniciado el proyecto han de formalizarse y concretarse los resultados de estas negociaciones iniciales y, en caso de que no se consigan, hay que valorar las implicaciones que ello puede tener para la ejecución del proyecto.

#### c) Sobre los aspectos operativos: gestión de actividades

En tercer lugar, es recomendable con carácter general que los proyectos velen por la **aplicación efectiva de las pautas de ejecución a las que se comprometía en el Documento de Proyecto aprobado**. Al ser la referencia para el proceso de implementación, cualquier cambio ha de estar debidamente justificado. Esto no significa que los cambios estén penalizados. Más bien al contrario, una explicación de las razones que están detrás de tales decisiones afianza el aprendizaje institucional acerca de qué medidas son más efectivas para el buen diseño y ejecución del proyecto, y cómo aprender de las estimaciones que no fueron acertadas.

De manera más específica, se recomienda durante la ejecución del proyecto:

- **Afianzar el papel de control del Informe de Verificación** durante el seguimiento, así como su capacidad ejecutiva, no sólo para evitar enormes vacíos temporales de información, sino también para concertar medidas de rectificación que no sólo pasan por la extensión de los proyectos, sino por una revisión a tiempo de su factibilidad.
- Lo anterior exige a su vez a las áreas a cargo de la supervisión directa de los proyectos **cumplir con las dinámicas de reporte**, entregando los respectivos IPEP en los tiempos establecidos, de manera que no existan vacíos prolongados de rendimiento de cuentas. Para una supervisión más eficaz en este sentido, se recomienda además: (i) introducir en el IPEP un apartado de control del progreso en las actividades realizadas; y, (ii) exigir las fuentes de verificación establecidas.

Dicho lo anterior, sería conveniente **establecer un límite para los cambios que puede experimentar un proyecto** sin que cambie sustancialmente su naturaleza y sin que su viabilidad o sus resultados puedan verse comprometidos. Si durante el seguimiento cualquiera de las partes implicadas —quien informa y quien verifica, fundamentalmente— constatan que los cambios introducidos en el proyecto cuentan con un alcance tan relevante como para poner en riesgo estos aspectos, el proyecto debería ser reconfirmado, bien siguiendo los mismos cauces establecidos para su aprobación, bien otros, si se considera que el funcionamiento de los anteriores no cuenta con una agilidad suficiente como para no entorpecer el resto del desarrollo del proyecto.

---

### 6.2.3. En relación con los resultados logrados

Teniendo en cuenta que buena parte de las debilidades que presentan los proyectos evaluados en términos de eficacia y de sostenibilidad tienen una relación directa con aspectos relativos a su formulación e implementación, las recomendaciones ya planteadas para estas dimensiones tendrán, a su vez, efecto sobre los resultados de las intervenciones.

Sólo el hecho de **entender las intervenciones en clave de proyecto** y no de asistencia técnica centrada en el desarrollo de uno o más productos, o como conjunto de actividades, implica un cambio drástico en términos de los resultados finales esperados. Si a ello se suma la consideración de elementos como el conocimiento del contexto y de las necesidades del colectivo meta en el diseño de los proyectos, el involucramiento de otros actores clave como la sociedad civil y muy especialmente la implicación efectiva de las contrapartes y entidades socias en el desarrollo del mismo, sin duda se crearán mejores condiciones para alcanzar de forma más satisfactoria los resultados previstos y contribuir en mayor medida a su sostenibilidad en el tiempo.

---

### 6.2.4. En relación con los instrumentos de financiación

Hay una última recomendación, que se refiere a aspectos relativos a la financiación de las intervenciones. Una buena parte de las recomendaciones de esta evaluación giran en torno a la mejora de la calidad de las actuaciones y suponen una mayor exigencia para las personas que se encuentran al frente de la coordinación de los proyectos; incremento de exigencia que se traduce también en una mayor carga de trabajo.

Además, algunas de las intervenciones evaluadas cuentan con muy poca entidad presupuestaria debido a su carácter de asistencia técnica. Por ello, se recomienda que la CIM se centre en el **desarrollo de proyectos de mayor tamaño y relevancia**, de manera que el esfuerzo que es necesario llevar a cabo en términos de mejora del diseño y seguimiento de los proyectos se vea compensado por una mayor correspondencia entre la carga y el volumen presupuestario al que se refiere.



Este incremento en el tamaño de los proyectos debería corresponderse con una mayor exigencia para la aprobación de las intervenciones, de manera que la **aprobación del Perfil de Proyecto** se convierta en realidad en una aprobación **condicionada a la presentación de un Documento de Proyecto** que cuente con una calidad adecuada, en un plazo razonable, que no debería ser superior a los tres meses.

El hecho de que se incremente la exigencia de calidad en todos los niveles de los proyectos debería tener una consecuencia más: la posibilidad de **financiar actuaciones diferentes a los proyectos**. A su vez, estas actuaciones podrían ser de dos tipos:

- ▣ Las **asistencias técnicas preparatorias** de proyectos, que ya han sido mencionadas. En este caso sí se trataría de actuaciones de menor entidad presupuestaria y temporal, de manera que efectivamente puedan cumplir su objetivo de fundamentar de forma adecuada las intervenciones a desarrollarse tras su finalización. Estas actuaciones serían gestionadas, como colaboraciones externas sometidas a unos Términos de Referencia.
- ▣ El **apoyo financiero a líneas programáticas y estratégicas**. La CIM cuenta con un mandato estratégico explícito que marca, con carácter general, sus prioridades de actuación para los próximos años. Además, tiene interés en desarrollar determinadas actuaciones que, por una parte, se encuentran temáticamente en línea con ese mismo mandato y, por otra, forman parte de su experticia. Por ambas razones, puede considerarse que estas actuaciones —que caen de lleno en el ámbito de su ventaja comparativa— pueden convertirse en una referencia ante las agencias donantes para disponer de una modalidad de financiación ligada al apoyo programático, mejora que está en consonancia con los compromisos de Eficacia de la Ayuda establecidos internacionalmente.

## 6.3. Lecciones aprendidas

### 6.3.1. Lecciones aprendidas sobre el diseño y la formulación de los proyectos

1. La **concepción** de un proyecto pertinente —en la línea de la estrategia de la institución, alineado con las políticas de los países implicados, y considerando adecuadamente los problemas y necesidades que se pretenden cubrir— es una condición necesaria pero no suficiente para un buen diseño. Las evaluaciones realizadas refuerzan la idea de que la CIM ejecuta acciones pertinentes en las que es conveniente disponer de más garantías de los apoyos institucionales y para las que ha de contarse con las contrapartes y otros socios clave durante el proceso de elaboración de tal propuesta de trabajo. Como un escenario de mínimos, han de ser considerados y contactados durante la identificación, y han de disponer de un conocimiento amplio, actualizado y concordante de la iniciativa a promover.

2. Utilizar la **modalidad de intervención** más adecuada y centrar el diseño del proyecto en aquello que realmente podemos conseguir o realizar. Si el *leitmotiv* del proyecto es contar con un/os determinado/s producto/s o realizar actividades singulares, considérese si la fórmula de proyecto es la más adecuada ante otras alternativas, como cooperación entre pares o diversas fórmulas de asistencia técnica: servicios especializados para el fortalecimiento de capacidades institucionales, elaboración de productos o estudios, algunos de los cuales pueden formar parte del proceso de diagnóstico de una futura intervención más amplia, etc. En todo caso, si se necesita acceder a financiación internacional bajo la fórmula de proyecto, es conveniente respetar la idea original y determinar con realismo qué fin común tienen y es plausible en el marco temporal del proyecto. La opción de sobrestimar bajo nuevas y mayores pretensiones el efecto de aquello que nuestra acción realmente es capaz de lograr sin plantear nuevas medidas está abocada a no lograr su propósito.

3. En la **estimación de las capacidades** reales de generar los cambios que persigue el proyecto (productos y propósito) debe contemplarse:

- ☐ Si es necesario contar con la colaboración o llegar a acuerdos con terceros actores, y si se tienen garantías iniciales de que se van a producir en sentido positivo para el proyecto.
- ☐ La inercia tanto de los fenómenos y problemáticas, como de las instituciones afectadas por el proyecto a la hora de tratar de incidir en ellas con nuestras acciones. Hay que estimar los tiempos suficientes de trabajo y actividades suficientes para cambiar tal inercia; y una implicación más allá de la mera asistencia o participación pasiva (actores informados).
- ☐ Si las hipótesis o supuestos en los que se basa el proyecto son realistas y están fuera del ámbito de control de la gerencia del proyecto. Si el éxito del proyecto depende en buena medida de tales condiciones, hay que obtener información sobre su previsible comportamiento y, si es posible, integrarlas en el proyecto como nuevas acciones.

4. Antes de realizar la inversión que supone un proyecto y movilizar a los recursos humanos e institucionales de la OEA y en los países participantes, ha de tenerse ciertas garantías de que la temática seguirá en el medio plazo en la **agenda estratégica de la organización** y de sus principales socios en la materia, y de que por lo tanto no será abandonada tras finalizar el proyecto.

#### 6.3.2. Lecciones aprendidas sobre la implementación de los proyectos

5. Buena parte de la eficiencia no descansa únicamente en cuestiones operativas, logísticas y de competencia de los recursos técnicos implicados en la ejecución, sino también en una continuidad de los **modelos de gestión** y de las personas responsables de la coordinación general de los proyectos. Si bien la rotación de personal no es muchas veces controlable, al menos tales cambios no han de afectar al ritmo de ejecución y al enfoque bajo el cual se estaba implementando el trabajo.

6. Las capacidades institucionales de la CIM se ajustan con dificultad a las exigencias de gestión de proyectos que requieren, además, una competencia especializada en la materia del proyecto. Se han observado dos modelos para acomodar tales **exigencias de gestión**:

- ☐ Externalizarla para desarrollarla en coordinación con la CIM. No ha de perderse el control de las actividades que suponen interactuar con otros agentes, ante los cuales la CIM no puede quedar en un segundo término. Es una buena práctica, un seguimiento más cercano de las acciones que permita verificar el progreso realizado y contrastar los informes internos de la consultoría. Esta información puede obtenerse a través de actividades de supervisión y control *in situ*, evaluaciones rápidas (*checklists*, cuestionarios) y contactos con las personas/instituciones participantes. Según la naturaleza de las mismas, también vía las Delegadas Titulares o a través de la representación de la OEA en el país. Por último, bajo esta modalidad de externalización de la gestión es importante establecer fórmulas para que la CIM capitalice el conocimiento adquirido y que éste no quede solo en manos de la consultoría contratada.
- ☐ Reforzar la capacidad de gestión de la CIM con nuevo personal en planta a cargo del proyecto. Es conveniente que en las funciones asignadas quede delimitado el espacio de responsabilidad y funciones de gerencia del proyecto respecto de tareas de otra índole, de manera que las labores de gestión del proyecto no se resientan ante nuevas demandas de trabajo.

7. Modificar el **plan de actividades** previsto por el proyecto no es una mala práctica siempre que sea para reforzar el logro de los productos y propósito. Hacerlo con otra finalidad podría alterar la esencia del proyecto y compromete, no solo el éxito del proyecto, sino la imagen institucional ante los donantes.

8. Las **demoras en la ejecución** son el indicador de que: (i) el diseño del proyecto no previó las condiciones reales de implementación; (ii) una mala praxis en la propia implementación; (iii) el proyecto está enfrentando circunstancias sobrevenidas que impiden su buena marcha. En tales situaciones, la revisión del proyecto ha de ir más allá de extender su plazo. Debidamente justificadas, tales situaciones pueden y deben fundamentar un rediseño de las actividades y/o de los productos, indicadores e hipótesis, modificando, añadiendo o eliminando aquello que se estime conveniente de manera que el resultado final esté siempre orientado a perseverar en el logro del propósito establecido. O dicho de otro modo, si las circunstancias lo requieren y así se puede justificar, es planteable un rediseño del proyecto en todos sus niveles, a excepción del nivel de propósito.

9. Además de disponer de los **IPEP** en los momentos previstos, es necesario que estos ofrezcan con más realismo el grado de avance del proyecto y las perspectivas de cumplir con lo establecido. Dejar para el IPEP final esta tarea sustrae al monitoreo de su función de reorientar el proyecto a tiempo. La crítica en el IPEP final de que la poca eficacia de los proyectos se debía a un mal diseño de los mismos es una muestra de que era posible reconducir la situación.

10. Relacionado con lo anterior, hay que prever dentro del proyecto (y por lo tanto entre sus actividades y presupuesto) las tareas relacionadas con el **registro y recolección de la información y fuentes** documentales que sirven de insumo a los indicadores de seguimiento del proyecto. Existe la capacidad y el saber hacer suficiente para establecer los mecanismos de seguimiento adecuados y, en particular, prever las fuentes de verificación que han de alimentarlo. Sin embargo, durante la implementación no se cumple con tales compromisos.

### 6.3.3. Lecciones aprendidas sobre los resultados logrados

11. Las lecciones aprendidas a nivel de resultados son **herederas de los procesos** anteriores que han conducido a ellos. Destaca la necesidad de una involucración temprana y continua de los actores, más activa (contrapartes y socios) que informativa (informantes). Sea cual sea el éxito final, éste sería compartido, y habría un mayor compromiso para seguir atendiendo los problemas del proyecto.

12. Asentar las bases de la **sostenibilidad**. Una vez impulsadas por la CIM, las acciones han de tener una clara vocación de ser asumidas a medio plazo por los Mecanismos de Igualdad o las entidades contraparte, o al menos una mayor implicación en su cogestión futura o modalidades de colaboración con otros socios que lideren su continuidad. Esto no significa que la CIM deje de desempeñar un papel de coordinación, cooperación, promoción, vigilancia y denuncia, pero sí que hay prever a qué actores se **transfiere** las medidas impulsadas por el proyecto.

13. La **visibilidad e incidencia de los proyectos y sus productos** debe superar el bajo conocimiento que tuvieron los actores directamente afectados y la visión parcial acerca del proyecto y su propósito como un todo. Frente a acciones indiscriminadas de difusión para audiencias amplias, han funcionado mejor espacios de presentación que permitan una explicación de las bondades y debilidades de los productos, del marco de ejecución del proyecto y un debate de los retos que quedan por delante.