

Iniciativa Spotlight El Salvador - Informe de la evaluación de medio término

Informe utilizando el formato ROM – Volumen 1

Revisión de la ROM Tipo def **Proyectos y programas**
 Título del proyecto **El Salvador Spotlight Mid Term Assessment**
 Referencia
 Delegación de la UE a cargo **El Salvador**

Información clave				
Dominio (instrumento)	Región: América Latina			
Sector del DAC	Desarrollo humano y social : "Igualdad de género"			
Zona beneficiada por la acción	País: El Salvador			
Tipo de proyecto/programa	Geográfico			
Implantación geográfica	Un solo país			
Parte contratante	INICIATIVA SPOTLIGHT			
Contribución de la UE	US\$ 7,595,383			
Fechas de ejecución del proyecto	Fecha de inicio	1 diciembre 2018	Fecha de finalización	30 noviembre 2022
Nombre de los expertos en ROM	Margarita Sánchez, Xenia Serrano, Marta Medina			
Fase de campo	Fecha de inicio	15 diciembre 2020	Fecha de finalización	15 marzo 2021

Resumen puntuación: **verde (bueno) naranja (mejorías necesarias) rojo (grandes ajustes necesarias)**

● ● ●

	1	2	3	4	5	6
Relevancia	●	●	●	●	●	●
Eficiencia	7	8	9	10	11	
	●	●	●	●	●	
Eficacia	12	13	14			
	●	●	●			
Sostenibilidad	15					
	●					

Personas entrevistadas y encuestadas	Entrevistas/FGD	Encuesta
Delegación de la UE	2	NA
Gobierno del país socio	14	12
Agencias de la ONU	22	12
Grupo de referencia de las OSC	3	8 ¹
Socios ejecutores	10	16
Beneficiarios finales	34	3
Otros	20	5

Documentos claves	Número
Documentos esenciales	138
Otros documentos	5
Total	143

¹ De los socios ejecutores, 8 son miembros del Grupo de Referencia de las OSC

A. FINALIDAD, OBJETIVOS, LIMITACIONES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Introducción

La evaluación de medio término (MTA) de la Iniciativa Spotlight en El Salvador (Iniciativa Spotlight en El Salvador) inició el trabajo en terreno el 15 de diciembre 2020 y ha concluido con este primer informe borrador el 18 de febrero 2021. El periodo evaluado comprende el plan de trabajo del 1 de enero 2019 al 31 de diciembre 2020. Para propósitos de esta evaluación se ha tomado como valoración para cada sección la siguiente interpretación:

Tabla 1. Valoración de las preguntas de la evaluación

Cualitativo	Descripción
Bueno/muy bueno	La situación se considera satisfactoria, pero puede mejorar. Las recomendaciones son útiles, pero no vitales para el proyecto o programa.
Con problemas	Hay asuntos que deben abordarse, de lo contrario el rendimiento global del proyecto o programa puede verse afectado negativamente. Sin embargo, las mejoras necesarias no requieren una revisión importante de la lógica de intervención y las disposiciones de implementación.
Con graves deficiencias	Hay deficiencias tan graves que, si no se abordan, pueden conducir al fracaso del proyecto o programa. Es necesario hacer ajustes importantes y revisar la lógica de intervención y/o las disposiciones de aplicación.

Antecedentes

La Iniciativa Spotlight en El Salvador fue aprobada en abril de 2019 por el Comité Directivo Operativo Global de la Iniciativa Spotlight y en mayo por el gobierno del país. Se enmarca con el propósito de eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas y en la disminución de los feminicidios y la violencia feminicida. En El Salvador 386 homicidios de mujeres y 232 feminicidios se reportaron en el año 2018 que bajaron a 117 homicidios de mujeres y 113 feminicidios en 2019², que según fuentes³ lo ubican entre los países de América Latina con tasas más altas. Es en ese sentido que el programa aborda las barreras más críticas que impiden a las víctimas/supervivientes de la violencia y a sus familias ejercer sus derechos; así como también buscar acciones, servicios de atención y respuesta inmediata para la protección para las posibles víctimas, utilizando soluciones a largo plazo que fortalecerán las habilidades y transformaciones necesarias para salvar vidas. Para ello, se formuló una teoría de cambio que involucra los seis pilares de la Iniciativa Spotlight (Iniciativa Spotlight): 1) legislación y políticas, 2) fortalecimiento institucional, 3) prevención de la violencia 4) servicios de calidad disponibles, accesibles y aceptables, acceso a servicios de calidad, 5) información confiable y de calidad 6) apoyo a organizaciones de sociedad civil y movimientos de mujeres.

Los principales actores involucrados en la ejecución son liderados por el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en El Salvador, a través de la Oficina de la Coordinadora Residente (OCR) / Unidad de coordinación (UC) y las agencias receptoras (RUNO) UNICEF (implementando en pilares 1,2,3,4 y 6), UNFPA (pilares 3,4, y 6), ONUMUJERES (todos los pilares) y PNUD (pilares 2, 3, 4 y 5). La principal contraparte gubernamental es el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), ente rector de Violencia contra las mujeres (VCM), y a nivel operativo las instituciones del sector justicia (Fiscalía

² Fuente: Informes de homicidios y feminicidios con datos homologados, DIA, MJSP, 2018, 2019.

³ Observatorio de Igualdad de Género/ feminicidio. Oig.cepal.org

General de la República (FGR), Policía Nacional Civil (PNC), Corte Suprema de Justicia (CSJ)), la Asamblea Legislativa (AL), y el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT). Por la sociedad civil participan el movimiento feminista, redes de masculinidades, organizaciones basadas en la fe y universidades. Aliados implementadores son organizaciones no gubernamentales internacionales (PLAN Internacional, OXFAM América, EDUCO, entre otras). Se estableció una coordinación con los gobiernos locales y las organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales y ONG de mujeres como socios implementadores (IP).

También se estableció una estructura de gobernanza que ha garantizado la coherencia del programa y la ejecución del Plan de Trabajo. Esta estructura comprende, entre otros, el Comité Directivo, el Comité Técnico (en los cuales participan representantes de la Delegación de la Unión Europea en el país) y el Grupo Nacional de Referencia de la Sociedad Civil (GNRSC). También se estableció una unidad de coordinación (UC) en la Oficina del Coordinador Residente (OCR) y se contrató el personal para esta unidad y para la Unidad de coherencia técnica (UCT). Un equipo de comunicaciones también fue establecido, compuesto por los funcionarios de comunicaciones de las RUNOs, dirigidos por el oficial de comunicación de la OCR, y en ocasiones, implica también a personal de comunicaciones de la Delegación de la Unión Europea.

Propósito y objetivos de la evaluación intermedia (MTA)

El propósito de la MTA es evaluar el programa a nivel de país tan pronto como llegue al final de la fase I con el desembolso del 70 por ciento del total de los fondos, para hacer un balance de dónde se encuentra la Iniciativa Spotlight con respecto al Programa inicial, brindar un *snapshot* de la implementación de la Iniciativa Spotlight en El Salvador en un momento dado; proporcionar a los interesados información sobre el desempeño del proyecto; contribuir al diseño de proyectos hacia el futuro con lecciones aprendidas; y poner a prueba la teoría de cambio del Programa. Los objetivos específicos son evaluar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad del Programa de país, sobre la base de las preguntas acordadas para la MTA, y formular las recomendaciones pertinentes para mejorar la posterior ejecución del proyecto.

Según los términos de referencia, la MTA utiliza la metodología de seguimiento orientado a los resultados (ROM) de la Unión Europea (UE) como enfoque para garantizar que los resultados sean comparables (entre países) y fáciles de interpretar. Sin embargo, las preguntas a las que hay que responder para la MTA son diferentes de las preguntas estándar de la metodología ROM y fueron acordadas de antemano por la UE y la Secretaría de la Iniciativa Spotlight. Las 15 preguntas del MTA se agrupan por pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad, que constituyen los principales títulos del resto del informe.

El período de la investigación para la MTA corresponde desde el 15 de diciembre 2020 hasta el 15 de febrero 2021, desarrollando la estrategia metodológica cuantitativa y cualitativa mediante la revisión documental, encuesta en línea, entrevistas con informantes claves, grupos focales. Este informe está compuesto por dos documentos. El Volumen 1, este documento, presenta el texto principal del informe. El Volumen 2, presenta tablas y gráficos adicionales.

Limitaciones y medidas adoptadas en el MTA:

- La principal **limitación técnica** ha sido no contar con un informe Anual que cerrara con el periodo evaluado y proporcionara información formal de naturaleza financiera y técnica como fundamento para el análisis de eficiencia y eficacia. La información disponible tenía un desfase de tres meses entre la información de avance técnico y la ejecución presupuestaria. Las fuentes de información fueron el Tercer Informe Trimestral 2020 para el avance técnico, y las RUNO

proporcionaron información financiera global y de sus actividades hasta diciembre 2020. Se desarrolló una metodología para ponderar un indicador de avance en la ejecución que incorporara lo técnico y lo financiero, y se establecieron categorías para describir el nivel de avance. Esto se describe en las preguntas 7, 12, y 14. Esta información se trianguló con información sobre las actividades obtenida en entrevistas con las coordinadoras de las RUNO.

- Por las **restricciones de reunión y movilidad** impuestos en respuesta a la pandemia del COVID-19 en el país, no se pudo realizar visitas a terreno de las instituciones públicas, municipios beneficiados, socios y organizaciones de la sociedad civil (OSC). Para compensar, se realizaron 33 entrevistas individuales y grupales con la muestra definida, de forma virtual. Se hizo una extensiva revisión de documentos generados por el proyecto y trianguló con respuestas a la encuesta en línea. Los resultados se compartieron con el Comité Técnico y en reunión abierta con actores involucrados en una reunión de Debriefing; y, en una reunión de validación con la directora ejecutiva de ISDEMU y funcionarias de ESCO y la Unidad de Género del Ministerio de Relaciones Exteriores.
- **No fue posible medir el avance de la Iniciativa a través de sus indicadores** porque no se dispuso de datos certificados que midieran el progreso respecto a los indicadores e hitos para 2020. La información cualitativa sobre las actividades realizadas en 2020 se obtuvo a partir de la revisión de documentos, entrevistas con informantes clave y debates en grupos de discusión. La ausencia de datos de seguimiento exhaustivos y de calidad garantizada a tiempo para la revisión de la evaluación intermedia constituye una limitación para la evaluación, que la Secretaría de Spotlight debería tener en cuenta en futuros ejercicios. Para el 2020, la evaluación ponderó el avance con la metodología descrita arriba.
- Para las **entrevistas virtuales los informantes del sector público**, especialmente miembros de la Asamblea Legislativa disponían de poco tiempo por estar en periodo de campaña electoral.

B. RELEVANCIA

<p>1. ¿Se ajusta la acción a los principios de la Iniciativa Spotlight, tal como figuran en los términos de referencia del Fondo de la Iniciativa Spotlight?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena <input type="checkbox"/> Problemas <input type="checkbox"/> Graves deficiencias
<p>En el diseño y en la ejecución de la Iniciativa Spotlight en El Salvador, se han incorporado los principios de la Iniciativa Spotlight en los mecanismos de implementación. El principio de participación es parte integral de la estrategia de trabajo conjunto; y, el enfoque de género es parte integral de la Teoría de Cambio y del análisis de coherencia técnica. Durante la ejecución de las intervenciones se ha hecho hincapié en la movilización e interconexión de todos los grupos de interés, y el programa elaborado es integral, articulado y coordinado en abordar el objetivo de eliminar la Violencia contra las Mujeres y las Niñas (VCMN) desde todos los aspectos y puntos de cruce (representados por los seis pilares de la Iniciativa Spotlight). Esto implica realizar actividades para promover cambios y adaptaciones dentro de los marcos jurídicos, políticos e institucionales, en la prestación de servicios, así como en la forma de trabajar y las relaciones entre instituciones y socios.</p> <p>Cada resultado es una fusión de las agendas de desarrollo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su enfoque en la igualdad, proporcionando un marco de derechos que se alinea con el programa y permite abordar una de las principales causas de la desigualdad y la discriminación de las mujeres y las niñas y un obstáculo para el desarrollo sostenible del país.</p> <p>Principio de no dejar nadie atrás</p> <p>De los principios rectores de la Iniciativa Spotlight, el país centra los esfuerzos regidos por dos principios fundamentales - igualdad y no discriminación - que sustentan el concepto de “no dejar a nadie atrás”. Para la Iniciativa Spotlight en El Salvador, esto significa ir más allá de simplemente declarar intenciones y adoptar una apariencia de igualdad e inclusión. Requiere un análisis de las causas diferenciadas de desigualdad y discriminación.</p> <p>Desde la etapa de diseño las RUNO iniciaron con procesos de consulta bilaterales con las instituciones de gobierno y luego se realizaron consultas con diversidad de actores para devenir en la identificación de las mujeres en ciclo de vida como grupo meta aplicando un enfoque transversal de género, derechos humanos y ciclo de vida. Esto permitiría identificar variables de discriminación que pudieran resultar en exclusión. Indagando sobre los grupos a los que todavía no se ha podido llegar directamente a través de la Iniciativa, informantes identificaron mujeres y niñas con las siguientes características: ser del sector rural, ser indígenas, tener diversas discapacidades, estar privadas de libertad, vivir en comunidades dominadas por grupos pandilleriles, estar en desplazamiento interno, mujeres Trans, ser de la tercera edad: <i>“todavía es un proceso que ha costado levantar en la inclusión de los LGBTI. En lo que tiene que ver con su asistencia técnica incluya temas vinculados para asegurar que el servicio o reforma tome en cuenta las necesidades que afecte grupos que se han quedado atrás”</i> [UC/UCT]. Por otra parte, las actividades del proyecto han visibilizado y privilegiado el acceso y empoderamiento de las niñas y adolescentes en este tema.</p> <p>Se ha identificado la necesidad de llegar también a otros grupos vulnerados como son los pueblos originarios, niños y niñas con discapacidad intelectual; personas lesbianas, gay, bisexuales, transexuales, intersexuales (LGBTI); trabajadoras de sexo, mujeres privadas de libertad, mujeres en comunidades</p>	

dominadas por pandillas, víctimas de violencia sexual y embarazos adolescentes, y en general mujeres en zonas rurales y las que trabajan en el sector informal. La principal limitación en ampliar la inclusión a estos grupos son los recursos financieros disponibles en los presupuestos para una programación especializada.

Entre las medidas tomadas, algunas RUNO elaboraron productos educativos específicamente dirigidos a personas con discapacidad, imprimiéndolos en lenguaje Braille y los visuales incluyeron el lenguaje de señas salvadoreño. Este producto quedará con el MINED y disponible a cualquier otra instancia que quiera implementarlo. Además, en el ciclo de conferencia se incluyó interpretes en lenguaje de señas.

Enfoque de Derechos Humanos y Género

Se ha confirmado que las intervenciones buscan empoderar a las mujeres y las niñas y fortalecer sus capacidades para reclamar sus derechos. Además, que se abordan las prioridades nacionales de desarrollo y fortalecen las capacidades nacionales para la formulación y aplicación de políticas. Las intervenciones fortalecen, apoyan e involucran al movimiento de mujeres, así como a las organizaciones que apoyan la participación de la sociedad civil y un enfoque de múltiples partes interesadas; también incluyen organizaciones que involucran a hombres y niños, organizaciones basadas en la fe y los medios de comunicación, que desempeñan un papel vital en la promoción de la igualdad de género, la defensa contra la violencia y el desarrollo de respuestas innovadoras de prevención y sobrevivientes.

El trabajo territorial también ha potenciado el alcance de la Iniciativa permitiendo acercamiento directo con la población y municipios, creando alianzas estratégicas para dar continuidad. De acuerdo con informantes, ahora se conocen más las dinámicas de las poblaciones, y se puede incorporar acciones más operativas en estos proyectos, ya no con una mirada de escritorio sino acercarse a prioridades en campo, y con programas enfocados al empoderamiento y formación en derechos humanos de la población beneficiaria.

Las diferentes temáticas, programas, instrumentos y fortalezas por su mandato se han enfocado en los derechos humanos y prevención de Violencia Basada en Género (VBG), como un tema común como se observa en la Educación Integral en la Sexualidad (EIS).

Cultura de prevención

En el resultado 3 se promueve fuertemente una cultura de prevención orientada a jóvenes y sus familias, en entornos escolares. De acuerdo a informes revisados, en el trabajo que se desarrolla, padres y docentes hombres tienen los niveles más bajos de participación⁴, por la cultura patriarcal que prevalece y por factores económicos.⁵ Ayudando a superar esto, se ha introducido el tema de nuevas masculinidades en los programas de este pilar. Con el advenimiento de la pandemia y la transformación a medios virtuales se ha encontrado que se está llegando a una audiencia más grande (por ampliación geográfica), sin embargo se han tenido que superar algunos factores de exclusión en el acceso a programas, en particular para la niñez y adolescencia (NNA) de escasos recursos y en zonas rurales, donde las niñas, niños y adolescentes han manifestado limitaciones para su participación por las siguientes razones: limitaciones en acceso a la tecnología, en algunas zonas porque la señal es intermitente, y por limitados recursos económicos (por no contar con suficiente saldo). Para superarlo, los programas han brindado *tablets* a personas replicadoras, y han proporcionado saldo para el tiempo de conexión a las personas beneficiarias.

⁴ Presentación de avance UNICEF 30112020. OXFAM.

⁵ Conflictos con horas de trabajo.

Trabajo en conjunto

Se ha desarrollado una estrategia que incluye los mecanismos, roles y responsabilidades para incorporar a los diferentes actores clave en la problemática de erradicar la VCMN. Involucra a las OSC, agencias RUNO, municipios, instituciones centrales de gobierno y en particular las organizaciones de mujeres feministas y de base. La coordinación se observa también entre las RUNO, entre la OCR-UC y la Delegación de la Unión Europea para algunas actuaciones, y en un mayor esfuerzo conjunto de visualización de mensajes en redes sociales, incluyendo la participación de organizaciones de mujeres y de gobierno, que permite la priorización y contenidos de los procesos. Para más información ver pregunta 2.

Principales hallazgos:

- El programa ha incorporado en su forma de trabajar los principios de SI de “no dejar a nadie atrás”, centrarse en los derechos humanos y el género, “trabajar en conjunto”.
- Actores entrevistados reconocen que hay grupos con derechos vulnerados a los que no se está llegando lo suficiente, y estos son los pueblos originarios, niños y niñas con discapacidad intelectual, personas LGBTI, mujeres trabajadoras del sexo, mujeres privadas de libertad, mujeres en comunidades dominadas por pandillas, víctimas de violencia sexual y embarazos adolescentes, y en general mujeres en zonas rurales y las que trabajan en el sector informal.
- Reconocen, además, que, para identificar y llegar a grupos más vulnerables a la violencia de género y feminicidio, se requieren recursos adicionales para desarrollar programas que lleguen a sus espacios, y mecanismos que brinden servicios de forma adecuada a su condición específica. Esto es aparte de preparar al personal para saber cómo brindar una atención inclusiva a quienes se acercan a los servicios existentes.
- Las organizaciones de estos grupos en general no trabajan en la formalidad y tienen pocos recursos. Es difícil cumplir con los requerimientos que tiene la Iniciativa Spotlight en El Salvador para poder concursar en las oportunidades que brinda. Se requieren mecanismos intermedios que permitan acceso a través de organizaciones que han desarrollado la experiencia para participar en el nivel de la Iniciativa Spotlight en El Salvador.
- En la primera fase del programa, la estrategia aplicada pretendía identificar los factores de mayor vulnerabilidad para asegurar la inclusión. La experiencia de la primera fase ha permitido identificar que hay algunos grupos a los que no se ha llegado con la estrategia actual, por lo cual para la segunda fase se pueden tomar pasos para iniciar medidas proactivas de inclusión, tanto de forma transversal en el programa, como medidas de equidad para trabajar con grupos que ya se han acercado al programa (por ejemplo, organizaciones de mujeres trabajadoras del sexo, mujeres trans, mujeres rurales).
- La pandemia creó una limitante que fue transformada en oportunidad, utilizando los medios virtuales para llegar a los grupos directamente involucrados. Esto resultó en ampliar la cobertura geográfica sin costo mayor, y brindó lecciones aprendidas sobre barreras de acceso que se presentan como la pobre calidad o ausencia de señal en zonas rurales, la falta de equipo para conectarse, e insuficientes fondos para pagar por el saldo para mantenerse conectados. Durante la emergencia por la pandemia, esto se resolvió reasignando recursos de actividades presenciales a estos gastos. Sin embargo, en el futuro, el uso regular de métodos virtuales tendrá que tomar estos factores en cuenta e incluirlos en los presupuestos para asegurar el acceso y no dejar a nadie atrás.

Recomendaciones:

- Para fortalecer la aplicación del principio de no dejar a nadie atrás, la Iniciativa Spotlight en El Salvador debe desarrollar y adoptar una política interna de prevención de violencia de género y de inclusión de los grupos de personas más vulnerables a la violencia de género y feminicidio.
- Esta política interna debería tener una línea de acción para transversalizar la inclusión y no discriminación en la prestación de servicios y de promoverla en todas las capacitaciones, asesorías y asistencias técnicas que la Iniciativa Spotlight en El Salvador proporciona a instituciones públicas. Esto implica que también debe ser cumplida por socios implementadores. Esta línea de acción tiene implicaciones amplias, desde recoger datos sobre el tipo de vulnerabilidad de personas atendidas, sensibilizar el personal para adaptar sus prácticas a los requerimientos específicos de este tipo de usuaria, gestión de conocimiento para desarrollar buenas prácticas de atención con cada grupo, entre otras.
- Otra línea de acción debería promover acciones de equidad. Considerando el supuesto de que grupos poblacionales empoderados buscarán la restitución de sus derechos, un abordaje podría tomar como punto de partida incluir una actividad piloto para empoderar a grupos de mujeres que ya tienen un acercamiento a la Iniciativa Spotlight en El Salvador y se están quedando atrás. Esta actividad tendría como propósito brindar un “aprendizaje-haciendo” que fortalezca su desarrollo organizativo, formalización legal, capacidad de autogestión financiera, y especialmente formación de formadoras para empoderar a sus socias en temas de autoestima, derechos humanos, marco legal de la igualdad y una vida libre de violencia, incidencia, transparencia y rendición de cuentas de programas públicos, es decir los aspectos que se han desarrollado en la Fase 1. Esto se podría implementar a través de un mecanismo de *subgrants*, con subvenciones brindadas a organizaciones de mujeres que tengan capacidad y el deseo de llevar a cabo este fortalecimiento organizativo, remunerando su asistencia y asesoría técnica y la administración de los *subgrants*.
- En el nivel administrativo, la inclusión requiere que se desarrollen procesos administrativos más flexibles que faciliten la participación de grupos informales.
- Con los limitados recursos de la segunda fase, se recomienda implementar medidas transversales e identificar un área de oportunidad de trabajar en el fortalecimiento organizativo como estrategia de equidad de largo plazo, generando una metodología y buenas prácticas que se pueda replicar a través de otras instituciones públicas, organizaciones y cooperantes.

<p>2A. ¿Están los productos de la Iniciativa alineados con el mandato y las prioridades de las agencias de las Naciones Unidas? ¿Están involucradas los organismos adecuados de las Naciones Unidas?</p> <p>2B. ¿Se ejecutan los programas de acuerdo con la reforma del sistema de las Naciones Unidas?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena</p> <p><input type="checkbox"/> Problemas</p> <p><input type="checkbox"/> Graves deficiencias</p>
<p>2A. En efecto, los productos están alineados con el mandato y prioridades de las RUNO.</p> <p>El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas (UNDAF) 2016-2020 para El Salvador definió cinco efectos de desarrollo enmarcados como áreas de cooperación, entre los cuales hay tres a las que la Iniciativa Spotlight contribuye. Estas son: EFECTO DE DESARROLLO 1: La población goza de una mejor cobertura y</p>	

acceso universales y equitativos de los bienes y servicios básicos de calidad, donde la Iniciativa Spotlight en El Salvador contribuye a mejorar aquellos servicios especiales de atención a víctimas de la violencia contra las mujeres, niñas y adolescentes (VCMNA). EFECTO DE DESARROLLO 3: El Salvador goza de nuevos consensos esenciales de país que facilitan a la población y a las personas más vulnerables y excluidas, gozar del ejercicio pleno de sus derechos. La Iniciativa Spotlight en El Salvador trabaja en un área prioritaria para el país que es la violencia, hacia un grupo vulnerable e invisibilizado con son las mujeres y niñas. EFECTO DE DESARROLLO 5: mujeres y los hombres viven en entornos más seguros bajo relaciones de poder equitativas e igualitarias y con acceso a la justicia. La Iniciativa Spotlight en El Salvador contribuye a esto con los pilares de prevención y servicios como las casas de acogimiento para víctimas de VCMNA.

Las agencias que participaron en la Iniciativa Spotlight en El Salvador, por su mandato y su trabajo en el UNDAF, son las más apropiadas para los temas que se han trabajado. Sus fortalezas, presupuestos asignados, contribución y rol en la coordinación y ejecución de la Iniciativa Spotlight en El Salvador se presentan en las dos tablas siguientes.

Tabla 2. RUNO participantes, roles y recursos asignados en la Iniciativa Spotlight en El Salvador.

RUNO	Presupuesto asignado	Contribución de las agencias	Total por agencia	Role de la agencia
ONU Mujeres	\$1,802,434	\$276,551	\$2,078,985	Asesor de la coherencia técnica a OCR y RUNO, por su mandato con respecto a las mujeres y a las niñas. Trabaja para eliminar la discriminación contra las mujeres y las niñas. En el UNDAF trabaja el tema de entornos seguros. En la Iniciativa Spotlight en El Salvador, trabaja en todos los pilares, y es especialmente importante en el trabajo con la Asamblea Legislativa.
PNUD	\$2,246,456	\$19,400	\$2,265,856	Por su mandato, fortalece las capacidades de las instituciones públicas para el cumplimiento de los ODS 2030. En el UNDAF trabaja en los tres efectos mencionados, y en la Iniciativa Spotlight en El Salvador es el principal responsable del pilar 2 (fortalecimiento de capacidades de instituciones del sector justicia), 4 (mejorando servicios de acceso a la justicia) y 5 (Datos) ya que maneja la base de datos INFOSEGURA y hace las investigaciones para producir el Informe de Desarrollo Humano del país. Tiene una acción puntual en el pilar 3.
UNFPA	\$1,580,809	\$79,433	\$1,660,242	Promueve la salud reproductiva, los derechos de igualdad de género y población. En el UNDAF trabaja varios temas: servicios básicos, gobernabilidad democrática y políticas públicas, resiliencia (emergencias), y entornos seguros. En la Iniciativa Spotlight en El Salvador ha concentrado sus esfuerzos en los pilares 3 (prevención para entornos seguros y embarazos adolescentes), 4 (mejorar la calidad de servicios esenciales de atención a víctimas, y respuesta a la emergencia COVID 19), y 6 incorporando organizaciones basadas en la Fe (OBF) en prevención de VCMNA y fomentando una red de masculinidades
UNICEF	\$1,570,299	\$20,000	\$1,590,299	Su misión es la protección de los derechos de la niñez tiene un enfoque de trabajo en el UNDAF que coincide con la Iniciativa Spotlight en El Salvador, que es promover entornos seguros, y promover los derechos de las niñas y la protección contra la VCNA y el feminicidio. Ejecuta acciones con énfasis en los pilares 1 (leyes), 3 (prevención para entornos seguros), y 4 (servicios), con una acción puntual en los pilares el 2 y 6.

En la tabla 3, se muestra el rol en la coordinación de los pilares de la Iniciativa Spotlight en El Salvador y en la ejecución de actividades.

Tabla 3. Iniciativa Spotlight en El Salvador. ROL DE RUNOS EN COORDINACIÓN DE PILARES Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

Resultado/ Pilar	Agencia coordinadora del pilar	Agencias ejecutoras
1 Marcos legales y políticas públicas	UNICEF Y ONUMUJERES	UNICEF, ONUMUJERES, PNUD
2 Fortalecimiento institucional	PNUD	PNUD, ONUMUJERES, UNICEF
3 Prevención y normas sociales	UNICEF	UNICEF, PNUD, ONUMUJERES, UNFPA
4 Servicios de calidad	UNFPA	UNFPA, PNUD, ONUMUJERES, UNICEF
5 Manejo de datos	PNUD	PNUD, ONUMUJERES
6 Movimiento de mujeres	ONUMUJERES	ONUMUJERES, UNFPA, UNICEF

Por lo tanto, los productos de la Iniciativa están alineados con el mandato de las agencias de las Naciones Unidas y las capacidades de las agencias participantes. Las actividades de la Iniciativa Spotlight en El Salvador responden a las necesidades y prioridades particulares del país y avanzan la consecución de los ODS. Además, en el país, la Iniciativa Spotlight en El Salvador ha dado la oportunidad a las RUNO de trabajar coordinadamente en desarrollar los productos propuestos mediante el fomento y apoyo administrativo de la cooperación entre organismos y demás actores involucrados.

2B. Reforma de las Naciones Unidas

Hay algunos aspectos de cada uno de los tres pilares de la reforma de las Naciones Unidas que se han visto en el trabajo de la Iniciativa Spotlight en El Salvador. Por ejemplo:

Reforma del desarrollo: el tema de *un eficiente proceso de planificación, gerencia, monitoreo y reporte de la entrega de programas con un apoyo conjunto*⁶ es algo que se ve reflejado en la estrategia de trabajo conjunto complementado como medio de verificación por la Unidad de Coherencia Técnica. Esta estrategia formula los espacios de coordinación para cada nivel de toma de decisiones, con roles y funciones de cada espacio y sus integrantes; cada instancia produce insumos para la otra a medida que se sube en la jerarquía. Asegura la participación de todos los actores en diferentes espacios y hay un espacio para articular, complementar y construir consenso que es el Comité Técnico, y finalmente un espacio de toma de decisiones con todos los otros actores involucrados en el más alto nivel, asegurando consenso y participación, lo que genera una apropiación de los programas.

Reforma de la gestión: Esta reforma hace referencia a *un proceso más ágil y descentralizado, en el cual la responsabilidad de implementar mandatos está alineada con la autoridad para manejar recursos, donde las decisiones se toman en el punto de entrega del mandato y donde las políticas y procedimientos son simples y racionalizados*. La evaluación observó que el proceso de gerencia y contraloría de la Iniciativa Spotlight en El Salvador es descentralizado y promueve la autonomía del ente ejecutor en todos los niveles. Tiene su base en un sistema de contraloría cuyo mecanismo es el plan de trabajo con sus metas de tiempo, resultados y presupuesto establecidos, y reportados trimestralmente al Comité Directivo y a la Iniciativa Spotlight. Se observó que este mecanismo es aplicado también con los socios implementadores, que reportan contra metas y presupuestos en planes de trabajo elaborados para el componente que implementan. Utilizan un formato sencillo donde reportan metas, resultados y desafíos. Similarmente las

⁶ Tomado de <https://reform.un.org/>

RUNO tienen autonomía para tomar decisiones sobre los planes de trabajo y presupuestos aprobados para sus actividades siempre que no modifiquen los productos planificados en el plan anual. En vista de que los roles y funciones están ya definidos por la estrategia de trabajo conjunto, y las metas y recursos se han definido en el plan de trabajo que aprueba el Comité Directivo y la Iniciativa Spotlight, dentro de estos límites cada ejecutor tiene autonomía y poder de decisión sobre como ejecutar y cómo responder a los desafíos que encuentra. A pesar de esta latitud, se observó que en la práctica hay una consulta constante entre personal técnico de las RUNO, entre personal de socios implementadores que consultan frecuentemente con la coordinación de la RUNO que las ha contratado, entre la UC y las RUNO, y entre las instituciones y las RUNO con quienes trabajan. Es decir que, para lograr la eficiencia y eficacia demostrada por la Iniciativa Spotlight en El Salvador, a pesar de los desafíos externos e internos enfrentados, es necesario que este sistema de planes de trabajo, presupuestos y reportes, con la autonomía que confieren, vaya acompañado de un proceso de constante comunicación para mantener informados a todos los actores y consultar cuando hay que tomar decisiones que pueden afectar el resultado.

Reforma de paz y seguridad: Es posible visualizar algunos elementos en esta reforma aplicados en la programación de la Iniciativa Spotlight en El Salvador, *como priorizar la prevención y alinearla más estrechamente con los pilares de desarrollo y derechos humanos*. La Teoría de cambio y el pilar 3, aspiran a lograr un consenso nacional, y el pilar 3 promueve la prevención a través de programa de formación para transformar la cultura hacia una de paz con respeto hacia los derechos humanos en particular el de igualdad de género, como medio para lograr erradicar la violencia basada en género que conduce al feminicidio.

Por estas razones, se concluye que en el espíritu y muchas de las prácticas de la Iniciativa Spotlight en El Salvador, ésta se ha diseñado y se está ejecutando de acuerdo con las reformas de las Naciones Unidas. La Iniciativa Spotlight en El Salvador ha optimizado la fortaleza del sistema de las Naciones Unidas y su capacidad de incidencia con las instituciones del gobierno del país para avanzar el tema de erradicación de la VCMNA y el feminicidio.

La experiencia combinada y el capital social institucional que cada RUNO había desarrollado, se puso al servicio de Iniciativa Spotlight en El Salvador, así como el trabajo que cada una había venido desarrollando. El SNU en El Salvador ha aprovechado a la Iniciativa Spotlight para acelerar resolver cuellos de botella que por falta de capital y de construcción de grandes alianzas en el pasado no se habían podido manejar en el país (por ejemplo, la reforma de leyes para armonizarlas con la Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia (LEIV), lineamientos para regular el trabajo inter institucional articulado, el equipamiento de unidades que llevan a cabo investigaciones o que brindan atención primaria a víctimas que llegan a denunciar). La Iniciativa Spotlight en El Salvador ha ayudado a movilizar a muchos aliados para este tema tan sensible. También se aprovechó de traer a la mesa bajo la coordinación estratégica de la Iniciativa a una amplia gama de instituciones públicas, académicas, ONG internacionales, así como las organizaciones de mujeres feministas y otros aliados de la sociedad civil que habían venido trabajando por su cuenta. Con mucho esfuerzo inicial, se ha logrado a la fecha que se actúe bajo una visión conjunta tanto a nivel programático como de visibilidad ante el público externo.⁷

Aunque la evaluación ha percibido que el equipo de la Iniciativa Spotlight en El Salvador (OCR, UC, RUNOS) trabajan bien y se relacionan de forma cálida, participativa y coordinada con los otros actores para implementar la Iniciativa de manera integrada, de acuerdo a sus testimonios esto no fue fácil al principio y ha requerido una alta inversión de tiempo en reuniones y transmisión de información. Así también lo perciben los otros actores involucrados en la Iniciativa y la población beneficiaria entrevistada. Indicaron

⁷ Informe de progreso narrativo de mitad de año -enero/junio 2019

que esto ha sido posible en gran medida gracias al papel activo y muy eficiente que realiza la UC del programa en el país, a quien diferentes informantes en varias reuniones individuales y colectivas expresaron un gran agradecimiento por su trabajo.

La estructura de coordinación es muy pequeña para el amplio esfuerzo de coordinación inter agencial que se debe garantizar. Los equipos dentro de las RUNOS igualmente están compuestos por un mínimo de personal con relación a la cantidad de acciones que se requiere implementar. Deberían contar con mayor apoyo en contabilidad y en monitoreo. El personal dedicado a la coordinación no da abasto con las tareas de comunicación para la coordinación y para responder a peticiones de información de sus propias agencias además de Iniciativa Spotlight y, además de realizar el trabajo técnico que es su función principal. Tampoco tienen tiempo para una pausa y reflexión de cómo manejar mejor estos procesos informativos tanto con sus propias agencias (nivel regional y sedes) como con la Iniciativa Spotlight, por lo que simplemente asumen las horas extras de trabajo, cumpliendo con lo que se les pide, aparte de las tareas del plan de trabajo.

Principales hallazgos:

- La estrategia de trabajo conjunto y la Unidad de Coherencia Técnica son dos herramientas que ha desarrollado la Iniciativa Spotlight en El Salvador que hace realidad y pone en práctica la reforma de las Naciones Unidas.
- Para mantener el ritmo de implementación demostrado por la Iniciativa Spotlight en El Salvador, es necesario que este sistema de trabajo conjunto con herramientas como los planes de trabajo, presupuestos y reportes, y la autonomía que confieren, vaya acompañado de un proceso de constante comunicación. Esto requiere dedicar una alta proporción del nivel de esfuerzo operativo para reuniones y otras formas de intercambiar información, no solo para reportar sobre avances, sino para poder coordinar y articular esfuerzos y para poder responder rápidamente a desafíos que se presentan, como la pandemia COVID-19, y el retraso en la ejecución de actividades y presupuesto que esto provocó. En estas situaciones, estas prácticas resultaron en una respuesta conjunta a la emergencia, para atender a la población más afectada.
- Con ese ritmo de trabajo, no les queda tiempo disponible para una pausa y reflexión de cómo manejar mejor las demandas de los procesos informativos con sus propias agencias (nivel regional y sedes) y la Iniciativa Spotlight, por lo que simplemente asumen las horas extras de trabajo, cumpliendo con lo que se les pide, aparte de las tareas del plan de trabajo.
- La estructura de coordinación es muy pequeña para el amplio esfuerzo de coordinación inter agencial que se debe garantizar.

Recomendaciones:

- Se recomienda al equipo de la Iniciativa Spotlight en El Salvador (OCR, UC, RUNOS) que antes de diseñar la fase 2, tomen un tiempo para analizar las prácticas de intercambio de información para la Iniciativa Spotlight en El Salvador, para sus propias agencias y para el Secretariado de la Iniciativa Spotlight, y formular prácticas más eficaces y eficientes que puedan implementar en la segunda fase, acordando protocolos con sus propias agencias y el Secretariado de Iniciativa Spotlight, con respecto al manejo de información relacionada con la Iniciativa Spotlight, con el fin de reducir el nivel de esfuerzo invertido en estas tareas tanto por la UC como por las coordinadoras de las RUNO.

<p>3. ¿Responde actualmente la acción a las necesidades de los grupos destinatarios/beneficiarios finales? ¿Se están celebrando las consultas necesarias con los principales actores (stakeholders)?</p>	<input type="checkbox"/> Muy buena – Buena
	<input checked="" type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

¿Responde actualmente la acción a las necesidades de los grupos destinatarios/beneficiarios finales?

El programa de la Iniciativa Spotlight en El Salvador, de acuerdo con los testimonios de grupos focales, está fortaleciendo servicios y brindando programas que se consideran útiles y han empoderado con conocimientos sobre derechos para la auto protección a los grupos destinatarios finales en riesgo de VCMNA. El Anexo 4 presenta extractos de los testimonios brindados por los participantes en las discusiones de grupos focales. Resumimos a continuación lo expresado en estas discusiones:

- **El programa ha sido útil y ha ayudado los sobrevivientes de violencia a cuidarse y defenderse mejor.** *“...nosotras, la mayoría que hemos sido violentadas, nos ha ayudado para cuidarnos, defendernos como persona y seres humanos; y lo puse en práctica con mi hija que estaba pasando una violencia económica en su hogar y repliqué los conocimientos; y mi hija se empoderó, y conoció, y ella hizo valer sus derechos y logramos que le ayudara con la alimentación de mis nietas.”*
- **Los servicios que proporciona Iniciativa Spotlight en El Salvador responden a las necesidades de los beneficiarios:** *“...nos recibieron bien en la contraloría y no nos discriminaron, y contestaron inquietudes y aclararon montón de preguntas. La PNC y PGR también fueron amables y explicó el área geográfica de acciones, por ejemplo, en Juayua, que no tiene FGR y la PGR no ayuda ahí.”*
- **Sin embargo, continúa siendo necesario** fortalecer las unidades de atención y los tribunales especializados: *“la PNC (Policía Nacional Civil), el lugar no es adecuado para atender víctimas, todo está revuelto, y que especialista trate ... y dicen que tienen resguardo para que las mujeres se queden ahí, pero no puede ser más de dos noches y hay malas condiciones, no les ofrecen kit, y hay un fondo que va destinado para eso pero no lo ocupan, y fue en San Salvador...”*
- **Las y los adolescentes han tomado mejor conciencia de sus derechos cuando estos han sido violentados.** Los programas de cultura de paz con la formación en derechos humanos les han interesado, han replicado su conocimiento con otras personas jóvenes, y recomiendan que OXFAM y EDUCO formen redes de voluntarios con las y los jóvenes que han capacitado pues consideran que las personas facilitadoras y los conocimientos que transmiten en el marco de estos programas les son útiles.
- **El trabajo que realiza la Iniciativa Spotlight en El Salvador en el sobre el tema de masculinidades es muy apreciado:** *“Nos sirve para deconstruir ese aprendizaje machista patriarcal que aprendimos desde pequeños y seguimos reproduciendo. Queremos parar esos comportamientos. Hay que ponerle un alto a la violencia. Con la enseñanza de (nombre) llegamos a tener buenas prácticas para comenzar a erradicar esos patrones socio culturales. Esas construcciones de género que se nos venían dando, aun hacia otros hombres.”*

Estos testimonios (y otros incluidos en el Anexo 4) validan las necesidades encontradas en la etapa de consulta para el diseño de Iniciativa Spotlight en El Salvador en 2017, y demuestran que las mujeres como beneficiarias directas están aprovechando el programa fortaleciendo sus capacidades y replicando su conocimiento con otras mujeres, que las adolescentes están aprendiendo a protegerse y quieren llevar ese mensaje a otras, que los hombres que han aprendido sobre masculinidades han transformado su manera de pensar y ven el potencial de cambiar esos comportamientos.

También muestran que la tarea de transformar la cultura institucional de las entidades que deben brindar protección como la PNC, todavía tienen mucho que avanzar para lograr que los servicios se brinden de manera uniforme con la misma alta calidad, respetando los derechos de la población. Iniciativa Spotlight en El Salvador ha avanzado en el tema de formular los lineamientos y hojas de ruta, y desarrollar programas de formación que han quedado institucionalizados para ser replicados con el resto del personal en la PNC, la FGR, la CSJ (jueces de tribunales especiales), y se ha capacitado un pequeño número de personas en las cohortes iniciales. Esto es un inicio y el impacto todavía no se va a percibir excepto en los lugares en donde trabajan las personas capacitadas.

¿Se están celebrando las consultas necesarias con los principales actores?

En la etapa de diseño se llevó a cabo un extenso proceso de consulta, en el cual también participó la Delegación de la Unión Europea. Iniciando de forma bilateral con las instituciones públicas contrapartes, y luego, para identificar requerimientos y prioridades para responder a los términos de referencia (TDR) *“Con ISDEMU y CONNA, entes rectores, fue importante porque con ellas se definió el proceso de las prioridades nacionales, los requerimientos concretos desde instancias rectoras. Esto marcó mucha pauta de todos los apoyos que se incorporan en los pilares 3 y 4, en los temas de prevención y servicios esenciales, que surgen de esa discusión fundamentalmente”*.⁸ Después se establecieron los espacios formales de consulta, como el espacio con las instituciones públicas (ISDEMU, CONNA, Ministerio de Relaciones Exteriores y la ex Secretaría Técnica de la Presidencia) lideradas por el Ex- Viceministerio de Cooperación. También se realizaron consultas con organizaciones de la sociedad civil y academia, y con las organizaciones feministas y con organizaciones de mujeres, de LGBTI, personas con discapacidades, entre otros.

En cuanto a las necesidades de los grupos destinatarios/beneficiarios finales, se dependió de los testimonios de las organizaciones que representan sectores vulnerables, pero no se hizo una consulta directamente con individuos de estos sectores. Se dependió de la representatividad para que expresara sus intereses. No se identificaron mecanismos formales de realizar consultas periódicas ni ocasionales sobre las necesidades de estas personas. Por tal razón, se infiere que el programa responde a las necesidades de los grupos destinatarios finales, pero no se tiene documentada de fuentes primarias cuáles son estas necesidades prioritarias.

El Grupo Nacional de Referencia de la Sociedad Civil (GNRSC) incorpora personas que fueron identificadas por organizaciones de diversos sectores, para ser invitadas a representar sus intereses en este grupo. Quienes aceptaron, lo hacen a título personal. Incluye representantes de jóvenes, indígenas, personas con discapacidades, LGBTI, entre otras. Una representante muy activa es la lideresa de una organización de trabajadoras del sexo. Durante la evaluación participó en todas las reuniones abiertas y activamente manifestó la necesidad de fortalecer a sus socias y organización en sus capacidades organizativas, de gestionar recursos y de brindar formación sobre la discriminación institucionalizada y formas de elevarles la autoestima. Sin embargo, la inclusión como representante en el GNRSC de la Iniciativa Spotlight en El Salvador no ha significado una respuesta a esas necesidades, excepto de forma puntual por solidaridad de las y los colegas en el grupo. Este caso ha ilustrado como las barreras administrativas y el diseño de la iniciativa en el Pilar 6, han resultado en no poder abrir el acceso para empoderar a las mujeres trabajadoras del sexo cuando el grupo no tiene personería jurídica, sus socias tienen un bajo nivel educativo, y cuentan con pocos recursos financieros.

A nivel del trabajo de campo durante la ejecución del programa por socios implementadores, las necesidades de la población beneficiaria se recogen en las evaluaciones que se realizan al final de

⁸ Unidad de Coherencia Técnica, 22 enero 2021

actividades de formación. No hay un mecanismo establecido que se pueda aplicar en todos los niveles para recoger periódicamente insumos de los grupos afectados por la violencia de género.

Esta evaluación, a través de los grupos focales, mediante la gestión de las RUNO con sus socios implementadores pudo tener acceso a algunas personas (mujeres adultas y jóvenes y hombres adultos y jóvenes, adolescentes de ambos sexos) que han participado en actividades del programa y validar que el programa está siendo útil, aunque los servicios de apoyo de algunas instituciones como la PNC, que se están fortaleciendo, todavía requieren atención. Los testimonios (ver Anexo 4) demuestran que las necesidades de estos grupos están siendo atendidas. Por ejemplo, de acuerdo con ISDEMU, como resultado de la pandemia COVID-19, una necesidad expresada por víctimas de VCMN en los hogares ha sido mejorar su autonomía económica. Esta es una necesidad que algunos testimonios mencionan como un logro de su participación en los programas.

Principales hallazgos:

- El programa está atendiendo a las necesidades de los diferentes beneficiarios:
 - para las mujeres, los servicios de atención y las actividades de fortalecimiento de capacidades en contraloría social han mejorado su capacidad de auto protección al conocer sus derechos y dónde acudir para denunciar y recibir atención. A pesar de esto, la atención que les han brindado las instituciones del sector justicia ha sido deficiente.
 - Personas informantes adolescentes del grupo focal manifestaron conocer mejor sus derechos y que han replicado sus conocimientos con otras personas jóvenes.
 - El programa de masculinidades ha permitido a los hombres reconocer el problema, y en caso de los pastores, responsabilizarse de su rol en la sociedad, y promover el cambio.
- No existen mecanismos establecidos para consultas periódicas con la población directamente afectada por la VCM. En general no se diferencia la atención que se brinda de acuerdo con la pertenencia a grupos vulnerables, con la excepción de UNICEF que ha estado apoyando la creación de servicios de atención a víctimas diferenciados para niñas y niños.
- Aunque la atención a nivel individual a través de las instituciones públicas y OSC, ONG, está llegando a la población beneficiaria, a nivel de organizaciones de grupos más vulnerables a la violencia de género y feminicidio, como las trabajadoras del sexo, no han podido tener acceso en la Iniciativa Spotlight en El Salvador a un fortalecimiento organizativo que les permita iniciar una reivindicación de sus derechos como grupo vulnerable.

Recomendaciones:

- Promover que los socios implementadores de programas de formación con jóvenes incluyan la formación de redes de voluntarios que puedan replicar el conocimiento que han aprendido con sus compañeras y compañeros en las comunidades.
- Priorizar el apoyo a las instituciones del sector justicia con el fin de apoyar intervenciones para mejorar los servicios brindados a las sobrevivientes de violencia.
- La Iniciativa Spotlight en El Salvador debe desarrollar una estrategia y plan de acción para llevar a cabo consultas directas con personas afectadas o en riesgo de violencia basada en género sobre sus necesidades prioritarias en el tema y los servicios que reciben o no de instituciones apoyadas por la Iniciativa Spotlight en El Salvador.

- Durante la preparación de la fase 2, valorar si es posible llevar los servicios que pasaron la etapa del pilotaje a las regiones que tienen mayores índices de VCMN y feminicidios y no están siendo apoyadas actualmente.
- Se reiteran las recomendaciones 3 y 4 de la Pregunta 1, con respecto a la necesidad de acciones para fortalecimiento organizativo de los grupos más vulnerables a la violencia de género y feminicidio.

<p>4. ¿Siguen demostrando todos los principales actores un compromiso efectivo (apropiación)?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena
	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias
<p>Actualización de contexto a nivel Estatal</p> <p>El contexto en el que se desarrolla la Iniciativa, con un cambio en la administración de gobierno en el año 2019, resultó en continuos cambios en las autoridades de diferentes instituciones en el Órgano Ejecutivo, como es el caso de ISDEMU y el CONNA, contrapartes claves para el programa. Esto ha implicado un mayor esfuerzo de coordinación para asegurar que los procesos de trabajo no se interrumpieran. También es de observar que la situación de alerta nacional e internacional por la pandemia COVID-19 ha tenido impactos en las instituciones gubernamentales contrapartes de la Iniciativa, especialmente en aquellas que, por la naturaleza de sus servicios, su prioridad es la atención de la emergencia (por ejemplo en las áreas de salud, educación y seguridad), dejando en un segundo plano otras acciones ya programadas, lo cual llevó necesariamente a la iniciativa a replantear algunas estrategias de trabajo.</p> <p>En la encuesta, actores de la sociedad civil expresan que se percibe que, en temas de derechos humanos de las mujeres, a nivel gubernamental, <i>“aún no se le está atendiendo en la dimensión necesaria”</i>, y que <i>“el trabajo de género transversalizado tiene un retroceso en toda la institucionalidad que se había alcanzado, a la que el movimiento de mujeres y SNU había aportado, ahora tiene un gran riesgo de volver atrás.”</i>⁹</p> <p>Gobierno central</p> <p>Las instituciones públicas del poder ejecutivo contraparte de Iniciativa Spotlight en El Salvador, en el nivel del personal técnico, han continuado demostrando un compromiso activo con el tema y las actividades de la Iniciativa Spotlight, y estar conscientes de la necesidad de reducir los casos de VCMN que aumentaron con la llegada de la pandemia COVID-19. Este compromiso técnico se ha visto a lo largo del programa, aun con el cambio de administración de gobierno, lo que ha permitido continuar con los compromisos adquiridos durante la administración anterior, dando seguimiento de manera cercana a los programas y actividades que están o deben implementarse. En los últimos meses hubo una cancelación de reuniones organizadas con las agencias, para el seguimiento y cumplimiento de metas. Sin embargo, se observa que los programas continúan implementándose, como Ciudad Mujer, Ciudad Mujer Joven, la realización de la Encuesta de VCM y el informe anual, que son actividades institucionales generalmente financiadas parcial o totalmente con apoyo de la cooperación.</p>	

⁹ Encuesta de la evaluación, 2021.

En el pilar 3, el MINEDUCYT, la Unidad de Género está totalmente comprometida con la implementación de la EIS en el sistema educativo. Esto es parte de su plan de trabajo institucional, iniciado con FOMILENIO y ha continuado con el apoyo de Iniciativa Spotlight en El Salvador, y continuará como parte del plan institucional. Participaron en todas las reuniones de consulta de la evaluación.

Similarmente, en el pilar 4, UNICEF reporta que el Ministerio de Salud ha sido uno de los más afectados en sus aportes porque al estar en la línea frontal en la lucha con la pandemia COVID-19 su tiempo es muy limitado, sin embargo, participan con los servicios esenciales de atención en la medida de lo posible. No hay actividades retrasadas por su causa.

En el sector judicial, la Corte Suprema de Justicia (CSJ) a través de la unidad contraparte también ha demostrado un gran compromiso cumpliendo sus metas y está aprovechando la Iniciativa Spotlight en El Salvador para impulsar el tema de VCMN y la igualdad de género dentro de la misma institución. La Asamblea Legislativa también tiene en la triada legislativa una fuerte aliada de Iniciativa Spotlight en El Salvador.

A nivel de gobierno municipal

Hasta la fecha el compromiso de los tres gobiernos municipales es evidente y alto. Sin embargo, con elecciones municipales a fin de febrero, estas autoridades y las de otros municipios de interés podrían cambiar. El riesgo de un cambio es que generalmente, el personal clave cambia si cambia el alcalde, y el trabajo reinicia de cero con las alcaldías.

Afirman representantes de los municipios beneficiados, que todo el proyecto de Iniciativa Spotlight en El Salvador respondió a necesidades específicas de sus respectivos territorios y ven la importancia que esto tuvo en las diferentes actividades desarrolladas, en especial en la nueva propuesta de trabajo en el Plan COVID-19 y en la estrategia de comunicaciones. La Iniciativa Spotlight en El Salvador, continuó reforzando el trabajo que se venía desarrollando con agencias de la ONU, y esto ha contribuido en gran medida a fortalecer el cumplimiento de la normativa vigente del municipio hacia prevención de VCMNA, que incluye el diagnóstico situacional, política municipal para PVCM, plan MPVCM, y planes operativos anuales que desarrollan las unidades, así como la ordenanza para niñez.

El Plan estratégico de PV 2015-2020, se aceleró en lo que se refiere al trabajo conjunto entre agencias y gobiernos municipales para acelerar los procesos y posicionar la problemática de la VCMNA en las agendas institucionales. Aunque se han hecho esfuerzos en este sentido, algunos informantes clave han mencionado que todavía no existe una participación en todos los municipios debido a diferencias de opinión sobre cómo posicionar la problemática de la VCMN en las agendas locales.

A nivel de la Delegación de la Unión Europea

El compromiso de la Delegación de la Unión Europea con el tema de prevención de VCMNA y feminicidio es evidente en otros aspectos de su programación en el país. Por ejemplo, con el programa de asistencia técnica para la política de protección social del gobierno, que se implementa por medio de una especialista en género para el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones en los temas sociales; y, el apoyo puntual a ISDEMU es un compromiso continuado. También lo es colaborar y diseñar la evaluación del Plan de Igualdad. Hay además un compromiso con el apoyo a dos EIS en el territorio nacional que cubren una parte con la Iniciativa Spotlight en El Salvador, y con un plan de implementador cubren otro.

En la Iniciativa Spotlight en El Salvador, participa activamente en el comité directivo el embajador, y en el comité técnico una delegada. Hay un compromiso visible por parte del embajador de apoyar el trabajo de posicionamiento del programa ante las autoridades estatales, de promover la comunicación sobre el programa, que es siempre clave para activar a nivel estratégico, constructivista y la buena comunicación

y relación con tomadores de decisiones, formando complemento importante en el posicionamiento y rol dentro del país. Además, a nivel técnico, la asesora responsable se mantiene en comunicación semanal con la UC, participa activamente en el comité técnico y en consultas para resolver desafíos.

A nivel de agencias y organizaciones implementadoras

El compromiso de los principales actores involucrados, demostrado con su participación en las diferentes instancias del trabajo conjunto es constante. De acuerdo a las RUNO y la OCR, las interrelaciones que se dan entre las diferentes estructuras como CD, GNRSC, han tenido una mejora notoria y demuestran un alto compromiso con la Iniciativa Spotlight en El Salvador. Se debe continuar mejorando la comunicación y buenas relaciones interpersonales y de trabajo creadas dentro del programa, y de esta forma continuarán fluyendo los procesos de participación y cumplimiento de metas.

A nivel de la Sociedad Civil

El GNRSC, a través de las personas participando más activamente, quienes mantienen un creciente compromiso en sus diferentes roles de monitoreo y seguimiento técnico y político a la ejecución y la implementación de la Iniciativa Spotlight. Perciben que a medida que conocen mejor la Iniciativa Spotlight en El Salvador y los otros actores conocen el GNRSC, pueden comprender mejor la integralidad de la acción lo que les permitirá en la segunda fase, plantear propuestas de articulación y sinergia más amplia. Si bien es cierto que la pandemia, trajo dificultades operativas, *“es necesario identificar o evaluar las nuevas oportunidades que hay de un trabajo más articulado, conjunto, que permita afianzar las esperanzas en el tema de la violencia”*, y, *“... es un tremendo trabajo, pero necesitamos la pausa para ver como continuar”*.¹⁰

Principales hallazgos:

- Para respaldar el trabajo llevado con las instituciones públicas en la fase 1, y asegurar la sostenibilidad del compromiso con el proceso que ha iniciado la Iniciativa Spotlight en El Salvador al terminar la fase 2, una incidencia y abogacía evidente por parte de las OSC será importante, así como desarrollar un liderazgo colectivo efectivo en promover el proceso de erradicación de la VCMN y feminicidios. Por lo tanto, fortalecer las OSC, en particular las organizaciones de mujeres, en hacer la incidencia a nivel nacional y local utilizando diversas estrategias debería ser prioridad en la fase 2.
- La consolidación del proceso de erradicar la VCM y feminicidio con el trabajo coordinado y complementado entre los diversos actores clave (OSC, Estado, Cooperación) es una importante contribución de la Iniciativa Spotlight en El Salvador. En el futuro inmediato, es importante fortalecer la capacidad de análisis, pensamiento estratégico y como fomentar el trabajo conjunto de las OSC para continuar y liderar este proceso, considerando que es el único actor con mayor permanencia a través del tiempo. Así mismo es importante construir una red de apoyo con la cooperación internacional y fundaciones del sector privado para financiar el trabajo que queda por hacer. El supuesto aquí es que podrán cambiar individuos que trabajan con el Estado, los gobiernos locales, y la cooperación, pero la sociedad civil permanece.

Recomendaciones:

- **Fortalecer el compromiso con el gobierno nacional:** diseñar, planificar, e implementar esfuerzos de incidencia de la OSC y de las instituciones públicas aliadas para promover la inserción y priorización en el Plan de Seguridad, de la erradicación de la VCMN como una línea de acción de Seguridad con enfoque de género. Continuar respaldando esfuerzos de las instituciones en el sector

10 GNRSC, reunión de briefing 14 de enero 2021

justicia, con la Asamblea Legislativa, con el MINED en la prevención (EIS), con el ministerio de salud para los servicios esenciales de atención a víctimas de la VCMN.

- **Fortalecer el compromiso y la sinergia a nivel municipal.** Para mejorar la complementariedad de esfuerzos y evitar el riesgo de duplicar, en cada municipio las RUNO deberían dar a conocer las acciones que se llevan a cabo, con o sin involucramiento directo, a sus socios implementadores y a los puntos focales designados por los gobiernos locales. Esto puede ser en espacios municipales como los Comités Municipales de Prevención de la Violencia (CMPV), o en reuniones municipales convocadas con las autoridades del municipio.
- **En el plan de cierre:** trabajar con las OSC feministas, de mujeres, comunitarias aliadas, otras OSC aliadas (masculinidades, organizaciones basadas en la fe, sector privado) y con aliados de la cooperación internacional y las instituciones públicas aliadas, en diseñar un plan de trabajo post Iniciativa Spotlight en El Salvador, para continuar con un proceso colegiado como el de Iniciativa Spotlight en El Salvador cuando este cierre. Invertir en la Fase 2 en fortalecer capacidades de diversos actores para que tal plan sea factible.
- **Fortalecer el compromiso con el proceso y la capacidad de liderarlo en las OSC de mujeres.** Fortalecer las capacidades de análisis, planificación estratégica, liderazgo colectivo y de incidencia / abogacía de organizaciones de mujeres de la sociedad civil. Fortalecer a las organizaciones feministas, de mujeres, las del nivel municipal y de grupos más vulnerables a la VCMN, en su capacidad de actuar de forma aliada, en red, articulada para promover sus agendas de política pública (a nivel nacional y municipal) en el tema Seguridad y Prevención de la violencia, en particular la violencia basada en género contra las mujeres y las niñas.
- **Fortalecer alianzas entre Iniciativa Spotlight en El Salvador con las OSC y el rol del GNRSC.** Para fortalecer la capacidad de incidencia en red, y alianzas alrededor del tema, entre las OSC aliadas, se debería robustecer el rol del GNRSC como enlace con OSC, coordinando y realizando actividades de retroalimentación de la Iniciativa Spotlight en El Salvador a las OSC aliadas. Para prepararse, facilitar que el GNRSC pueda realizar procesos de consulta o reflexión con las socias implementadoras contratadas por las RUNO para conocer el trabajo que están realizando y poder comunicarlo mejor a OSC, así como sobre los temas que justifican la necesidad de hacer incidencia.
- **Fortalecer el rol de las organizaciones feministas y de mujeres** a nivel nacional, municipal y de base, en su capacidad de liderar como tanque de pensamiento y con la conformación de trabajo en redes con otras organizaciones de mujeres vulnerables a la VCM y la sociedad civil para continuar el proceso de erradicación de la VCMN y el feminicidio cuando cierre la Iniciativa Spotlight en El Salvador.

<p>5A. ¿Se han tenido en cuenta todas las circunstancias y riesgos relevantes para actualizar la lógica de intervención?</p> <p>5B. ¿También en el contexto de Covid-19?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena
	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

5A Circunstancias en la lógica de intervención

El documento de programa de país de la Iniciativa Spotlight en El Salvador documentó entre los riesgos del programa, cambios en la administración y funcionariado públicos como resultado de las elecciones del año 2019, que efectivamente ocurrió. El programa se diseñó con este riesgo en mente, y se ha manejado conforme a la medida de mitigación planificada, que fue mantener una relación cercana con el funcionariado de gobierno y sensibilizar sobre los planes del programa. Esta sensibilización no pudo ocurrir durante la fase de transición entre gobiernos, porque no hubo una, pero si ha realizado con cada cambio de cada autoridad en las instituciones clave. Otro riesgo era la falta de coordinación, fragmentación y habilidades limitadas en las instituciones del sector público. Esto ha ocurrido poco, y desde el diseño se mitigó con los programas de formación y sensibilización para funcionariado clave en la operación de los servicios de atención a víctimas de VCMNA y feminicidios, así como los operadores del acceso a la justicia.

Lo que no se contempló entre los riesgos fue una pandemia de la magnitud del COVID-19, y que esta fuera exacerbada por un huracán y dos tormentas tropicales.

5B COVID-19

La esencia de la lógica de la intervención en realidad no cambió con la pandemia COVID-19, lo que sí cambió fue el cronograma, la modalidad de entrega y la distribución del presupuesto de las actividades. Se agregó una respuesta a las emergencias. Esto afectó bastante las actividades de formación para los pilares 2, 3 y 4 al cambiar sus gastos presenciales a insumos tecnológicos para facilitar el acceso a la modalidad virtual. Se hizo una reorientación de recursos presupuestados para atender las emergencias con mujeres afectadas por la violencia en sus hogares durante el periodo de confinamiento, entregando materiales de primera necesidad. También hubo innovación al activar sistemas de alerta apoyando la habilitación de líneas telefónicas de las instituciones del sector justicia e ISDEMU, y plataformas digitales de una ONG.

En lo administrativo, los ajustes mencionados se reflejaron en un plan de respuesta a la emergencia COVID (mayo 2020) con el uso de recursos reorientados de actividades afectadas, a las de respuesta a la emergencia. En octubre 2020 se elaboró un plan de aceleración en la ejecución de fondos porque los retrasos y cambios resultaron en una ejecución lenta de recursos, en particular de las adquisiciones que fueron afectadas por la baja en importaciones al país.

Todos los actores involucrados pudieron seguir con el trabajo en las diferentes actividades implementando reuniones virtuales, afectando más la interacción de la Iniciativa Spotlight en El Salvador con las instituciones públicas especialmente las que fueron designadas a trabajar la emergencia.

Principales hallazgos:

- El documento de programa de país de la Iniciativa Spotlight en El Salvador documentó los riesgos que el programa podría enfrentar. Algunos de estos riesgos se concretaron y se tomaron las medidas de mitigación contempladas. Lo que no contemplo fue una pandemia, y su interacción con el huracán y las tormentas tropicales que ocurrieron.

- La esencia de la lógica de la intervención no cambió con la pandemia COVID-19, lo que sí cambió fue el cronograma, la modalidad de entrega y la distribución del presupuesto de las actividades, logrando mantener los compromisos del plan de trabajo con retrasos similares a los de otros países. Esto ha demostrado la flexibilidad operativa que brindó la estrategia de trabajo conjunto.

6. ¿Están bien definidos los indicadores para medir los resultados y son pertinentes para medir el logro de los objetivos?	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena
	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

Están bien definidos los indicadores para medir los resultados

El hallazgo principal es que la Iniciativa Spotlight en El Salvador utiliza los indicadores globales que mejor se ajustan para medir los aportes de los resultados a nivel nacional a la Iniciativa Spotlight global. El Plan de monitoreo contiene 33 indicadores con este propósito.

Para medir los resultados del plan de trabajo, la Iniciativa Spotlight en El Salvador utiliza 57 indicadores, los 33 globales (58 por ciento) y 24 (42 por ciento) *custom-made* para el país. La tabla 4 muestra la distribución de indicadores por resultado. Se observa que el resultado 3 (con 10 indicadores *custom-made*) y el resultado 2 (con 6 indicadores *custom-made*), han requerido desarrollar más indicadores propios del país. Al analizarlos se observó que la mayoría miden diversos aspectos del fortalecimiento institucional (capacidades del personal e infraestructura, sensibilización), y en el resultado 3 también de fortalecimiento de padres y madres de familia y estudiantado. Por lo cual, se concluye que los indicadores globales son insuficientes para medir procesos de fortalecimiento de capacidades y sensibilización que producirán cambios de actitudes y prácticas en personal de instituciones públicas y en comunidades.

Tabla 4. Indicadores globales y *custom-made* para Iniciativa Spotlight en El Salvador

Resultado	Indicadores Globales		Indicadores <i>custom-made</i>		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
1	6	17%	1	4%	7	12%
2	6	17%	6	25%	12	21%
3	5	15%	10	42%	15	26%
4	8	24%	4	17%	12	21%
5	5	15%	1	4%	6	10%
6	4	12%	2	8%	6	10%
Total	34*	100%	24	100%	58*	100%
Porcentaje	58%		42%		100%	

Fuente: elaboración propia con base a TOTAL INDICADORES DE LA Iniciativa Spotlight-EL SALVADOR, proporcionado por la UC-M&E, actividades reportadas en el AWP_2020_11_12_2020 *Un indicador se utiliza dos veces.

De acuerdo a informantes de las RUNO, durante el proceso de diseño del documento de programa, se discutió que para poder medir el cambio, era necesario hacer una línea de base y un estudio de conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) al final, pero que ambas acciones son muy costosas, y el programa no las podía cubrir. A pesar de ello, se va a hacer un estudio de CAP a inicios de 2021 para tratar

de medir los cambios. El monto dedicado a monitoreo y evaluación es sumamente reducido para cumplir con la medición de un programa tan complejo.

Pertinencia de los indicadores globales en relación a la teoría de cambio

La lógica del Proyecto desde su diseño formuló una teoría de cambio que se ajustaba a la realidad de El Salvador, y para cada resultado se formuló una subteoría de cambio, con premisas y razones por las cuales se justifica que las actividades van a conducir a los resultados en la prevención, la atención y la protección de mujeres y niñas víctimas de diversas formas de violencia de género que ultimadamente llevan al feminicidio.

Para valorar si los indicadores seleccionados son pertinentes a la teoría de cambio y miden adecuadamente los resultados, en esta evaluación se analizó para cada resultado si los subproductos desarrollados por cada actividad listada por resultado, en realidad encajan en las premisas de su teoría de cambio y cumplen con las razones de lograr el resultado. El Gráfico 1 del Volumen 2 ilustra los hallazgos de este análisis. Las barras en cada resultado muestran que en el promedio global, 19 por ciento de los sub productos encajan en las premisas de la teoría de cambio de su pilar, 28 por ciento encajan en las razones que llevarán a los resultados, 24 por ciento empoderan a actores clave, 20 por ciento promueven la prevención de la violencia contra las mujeres y niñas (VCMN), 16 por ciento fortalecen y/o promueven la atención a víctimas de VCMN, 14 por ciento promueven la protección de las víctimas y sobrevivientes de la VCMN y feminicidio, 15 por ciento armonizan el marco normativo del tema, y 11 por ciento fortalecen la recolección de evidencia. Esto muestra la integralidad y complejidad del diseño del proyecto, que ha establecido una unidad específica para mantener la coherencia técnica durante la implementación y la elaboración de una compleja estrategia de trabajo conjunto, que ha contribuido a avanzar hacia el alcance de los resultados esperados.¹¹

La desagregación por pilar o resultado muestra que estos porcentajes aumentan de acuerdo con el objetivo principal del pilar. En este sentido la pertinencia del diseño y lo apropiado de sus acciones se observa en cada resultado. Por ejemplo, todos los resultados tienen acciones que empoderan a los actores clave involucrados en el resultado; cinco de los seis resultados avanzan la prevención de la VCMN con el Resultado 3 teniéndolo presente en mayor grado (52 por ciento); cuatro de los seis resultados promueven el fortalecimiento de las normativas, con el Resultado 1 enfocándose en las leyes nacionales, el resultado 2 el marco normativo de la VCM a nivel institucional (30 por ciento), el Resultado 4 la reglamentación, lineamientos, hojas de ruta de los servicios de atención para estandarizarlos de acuerdo al Paquete de Servicios Esenciales de las Naciones Unidas (28 por ciento) y el Resultado 6 ha apoyado con el fortalecimiento de capacidades para la contraloría social por parte de organizaciones de mujeres del cumplimiento del marco normativo.

Medición de los indicadores

La medición del alcance de los indicadores de la Iniciativa Spotlight en El Salvador para el año 2019 se reporta en el Anexo A del informe narrativo anual 2019.¹² Al momento de la recolección de datos para esta evaluación, no se había realizado todavía la medición del alcance de los indicadores para el año 2020. Para brindar una idea del potencial de lograrlos, se ha hecho una ponderación del avance en la ejecución de las actividades de los subproductos que contribuyen directamente a lograr los indicadores. La metodología para calcular la ponderación se presenta en la pregunta 7. El resultado de ponderar la

¹¹ Ver Gráfico 1, Volumen 2.

¹² Annex A, El Salvador, Reporte Narrativo Anual de Progreso, 01 January 2019 – 31 December 2019.p 71-85. Spotlight Initiative

contribución al logro del plan de indicadores de la Iniciativa Spotlight en El Salvador se presenta en la pregunta 14.

Principales hallazgos:

- Los indicadores globales disponibles han sido insuficientes para reflejar todos los resultados y productos que la Iniciativa ha planificado para lograr su fin en el país.
- La proporción de indicadores *custom-made* de la Iniciativa Spotlight en El Salvador apunta a que esta insuficiencia se encuentra principalmente en los resultados 2 y 3, con respecto medir el fortalecimiento logrado en instituciones públicas (personal, infraestructura) y de actores en la comunidad educativa (padres, madres, estudiantado). Esto permitiría visualizar mejor los avances en el fortalecimiento de procesos que mejoran la cultura de protección contra la VCMN en instituciones y comunidades, así como el acceso a la justicia para víctimas de la VCMN y feminicidio.
- La Iniciativa Spotlight en El Salvador ha superado esta insuficiencia creando 24 indicadores *custom-made* para poder medir los avances de su plan de trabajo anual.

Recomendaciones:

- A la Iniciativa Spotlight Secretariado, se recomienda analizar si el menú global de indicadores contiene algunos que permitan medir adecuadamente el efecto de programas orientados a la transformación cultural de prevención de la VCMN y feminicidio en instituciones públicas y en comunidades. En vista de que la prevención es un aspecto vital en la Teoría de cambio, sería importante revisar la evidencia empírica de programas como Iniciativa Spotlight en El Salvador para diseñar indicadores adicionales adecuados a los resultados esperados.
- Al SNU: Para asegurar la continuidad del trabajo promovido con la Iniciativa Spotlight en El Salvador, las RUNO deberían incorporar indicadores de VCMN en el marco de indicadores de resultados del próximo programa de cooperación con el país cuando sea formulado.

Preguntas adicionales: ¿Están los programas alineados con la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030?

De acuerdo con el Country Programme Document, los resultados de la Iniciativa Spotlight en El Salvador contribuyen a los ODS de la siguiente manera, de acuerdo con cada pilar/ resultado en la teoría del cambio:

Tabla 5. ODS a los cuales contribuye la Iniciativa Spotlight EL Salvador

PILARES/ RESULTADOS	ODS NO.
1	ODS 5, 10, 16, 17
2	ODS 3,4,5,16,17
3	ODS 3, 4, 5, 16, 17
4	ODS 3, 5, 10, 16, 17
5	ODS 5, 16, 17
6	ODS 17

Fuente: Country Programme Document, Spotlight Initiative, El Salvador

C. EFICIENCIA

7. ¿Son los mecanismos de implementación elegidos (incluyendo la elección de las modalidades de implementación, las entidades ejecutoras y los arreglos contractuales) adecuados para lograr los resultados esperados?	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena
	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

Eficiencia en lograr los resultados esperados

Antes de analizar las modalidades de implementación, se analizó la eficiencia de la gestión por resultados. Eficiencia se considera como la capacidad de cumplir adecuadamente con el plan de trabajo, en términos de ejecutar los recursos para obtener el sub producto definido. En esta sección se analiza la ejecución del presupuesto, y en la sección de efectividad, preguntas 12 y 14 se considera el cumplimiento de los sub productos por resultado esperado.

Los mecanismos de implementación elegidos por las RUNO en la Iniciativa Spotlight en El Salvador han resultado, globalmente, en acelerar la ejecución de fondos después de retrasos causados por la pausa en las actividades durante el confinamiento debido a la pandemia COVID-19. Como resultado, las RUNO formularon un plan de aceleración que incluyó estrategias para aplicar mecanismos que acortaran el tiempo de la gestión de fondos. El análisis de la ejecución de fondos apunta a que la reducción en compras directas y el uso de transferencia de *grants* resulta en procesos más acelerados, como lo ilustran las prácticas de UNICEF.

Aspectos adicionales relacionados con modalidades de implementación se desarrollan en otras secciones. En las preguntas 1 y 11 se abordan aspectos relacionados con el trabajo conjunto entre los diversos actores. En la pregunta 2 se analizan el rol y asignación de responsabilidades entre las RUNO.

Metodología de ponderación de niveles de ejecución de actividades

Como se indicó en las limitaciones, al realizar la evaluación antes de tener el informe anual del segundo año, no se ha tenido a disposición la información oficial que relacione el avance técnico con el financiero para el periodo evaluado. Por esta razón, se ha realizado una ponderación del grado de avance. El propósito de la ponderación en la evaluación es poder identificar si el programa va avanzando bien o si hay causa para poner atención al trabajo en algún resultado y actividad.

La ponderación ha combinado el porcentaje de avance técnico estimado y el porcentaje del avance en la ejecución del presupuesto. Para esto se ha hecho una medición triangulando la siguiente información: i) la ejecución del presupuesto total por RUNO a diciembre 2020 (datos proporcionados por la Unidad de Coordinación); ii) la ejecución del presupuesto de actividades por RUNO (datos proporcionados por cada RUNO); iii) el informe del tercer trimestre 2020 (los avances técnicos en los próximos trimestres); y, iv) las entrevistas e información proporcionada por las coordinadoras de las RUNO sobre el avance técnico de las actividades.

La ponderación estableció las siguientes categorías: Cierre o casi cierre de la actividad (90-100 por ciento), Progresando (60-89 por ciento), Progresando lentamente (40-59 por ciento), Poco avance (0-39 por ciento). Las actividades que progresan lentamente y las de poco avance ameritan verificación de estas conclusiones cuando Iniciativa Spotlight reciba el informe del segundo año del proyecto.

Ejecución presupuestaria

Según datos proporcionados por la Unidad de Coordinación al 31 de diciembre de 2020, seis meses antes de concluir la fase 1, el progreso en la ejecución del presupuesto total aprobado para la fase 1 fue 83 por ciento. Esto refleja la cantidad liquidada (69%) y la cantidad comprometida (14.5%). La ejecución por RUNO muestra para UNFPA, 93 por ciento de ejecución; UNICEF, 90 por ciento; ONU MUJERES, 88 por ciento; y, PNUD, 66 por ciento de ejecución del presupuesto asignado. Ver la tabla 6 a continuación.

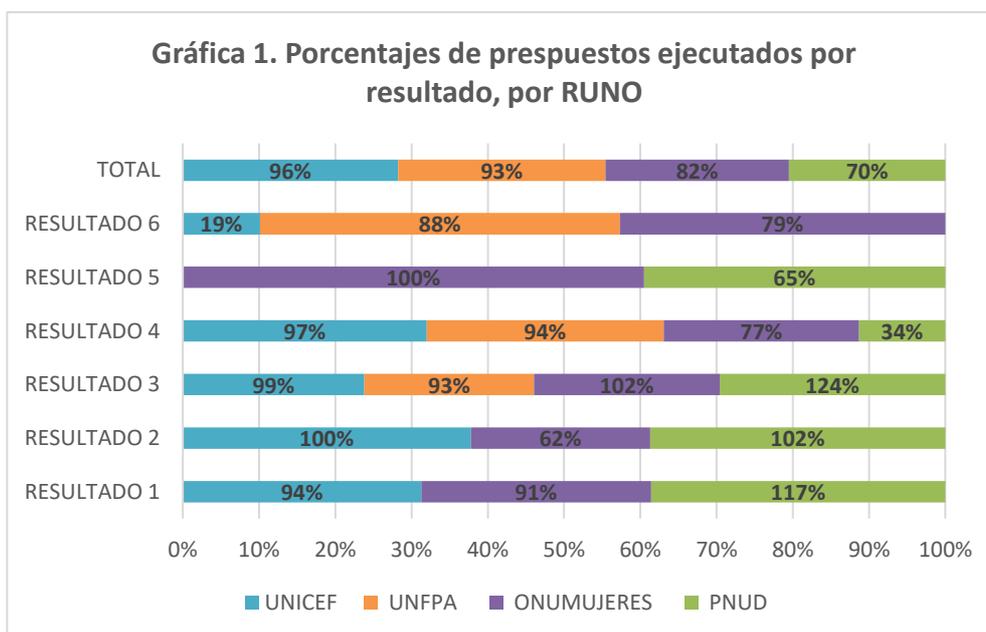
Tabla 6. Iniciativa Spotlight en El Salvador, Ejecución del presupuesto por RUNO al 31 de diciembre 2020

RUNO	PRESUPUESTO (US\$)	TOTAL EJECUTADO al 31/12/2020 (US\$)*	Gasto / presupuesto (%)
UNICEF	\$1,570,298.65	\$1,418,294.63	90%
PNUD	\$1,591,697.76	\$1,052,839.86	66%
UNFPA	\$1,580,810.08	\$1,466,141.79	93%
ONU Mujeres	\$1,802,435.00	\$1,577,268.63	88%
UC	\$654,758.68	\$485,253.71	74%
Total	\$7,200,000.17	\$5,999,798.62	83%

Fuente: Unidad de coordinación de la Iniciativa Spotlight, El Salvador.

*Incluye gastos liquidados y comprometidos

La distribución de la ejecución del presupuesto por resultado por RUNO se muestra en la gráfica 1.

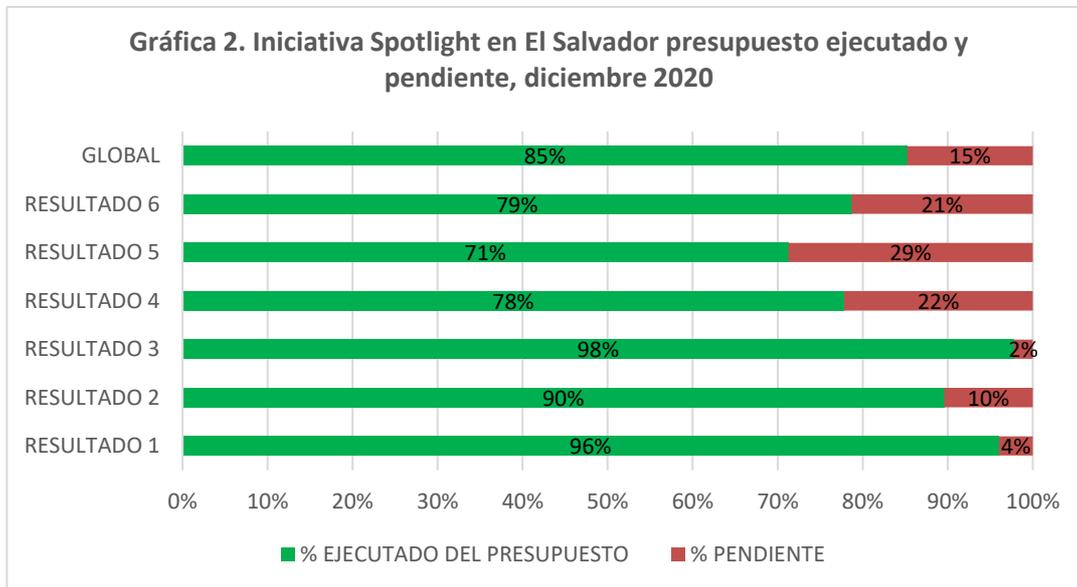


Fuente: elaboración propia utilizando información sobre ejecución del presupuesto de actividades proporcionadas por cada RUNO hasta diciembre 2020.

La eficiencia en ejecución del presupuesto de las actividades asignadas por RUNO se ha calculado como el porcentaje de su presupuesto que representa la inversión en las actividades del plan de trabajo aprobado por el comité directivo, sin incluir costos generales. La ejecución promedio del presupuesto de las actividades se estima en 85 por ciento, lo cual está en línea con los gastos generales de la Tabla 6, con un margen de error de 2 por ciento.

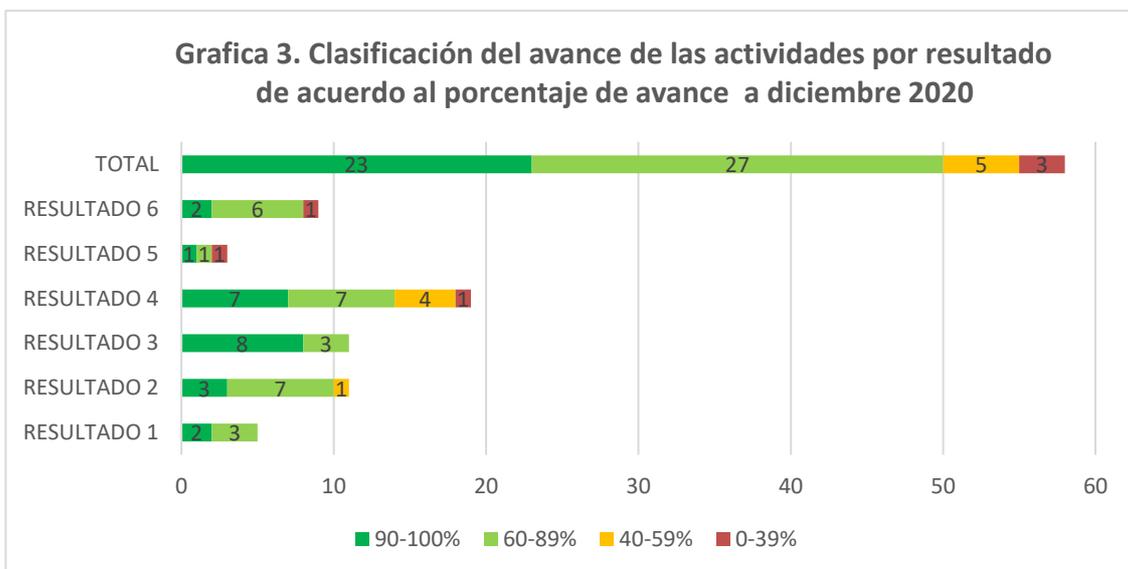
La gráfica 1 muestra las RUNO que están trabajando en cada resultado y el porcentaje de ejecución del presupuesto respectivo en cada resultado.

La gráfica 2 muestra por resultado el porcentaje del presupuesto ejecutado y lo que está pendiente de ejecutar. La ponderación indica que para los resultados 1, 2 y 3 hay un 90 a 98 por ciento del presupuesto de las actividades ejecutado (liquidado y comprometido), y que los resultados 4, 5 y 6 tienen entre 71-79 por ciento de presupuesto ejecutado.



Fuente: elaboración propia con base a TOTAL INDICADORES DE LA Iniciativa Spotlight-EL SALVADOR, proporcionado por la UC-M&E, actividades reportadas en el AWP_2020_11_12_2020 y datos financieros de ejecución de presupuestos por actividades brindados por las RUNO

Profundizando al nivel de actividades, la Gráfica 3 muestra la cantidad de actividades ponderadas por categoría (61 actividades, de las cuales 58 se han medido y 3 no aplicaron) y el porcentaje de avance en la ejecución de las mismas.



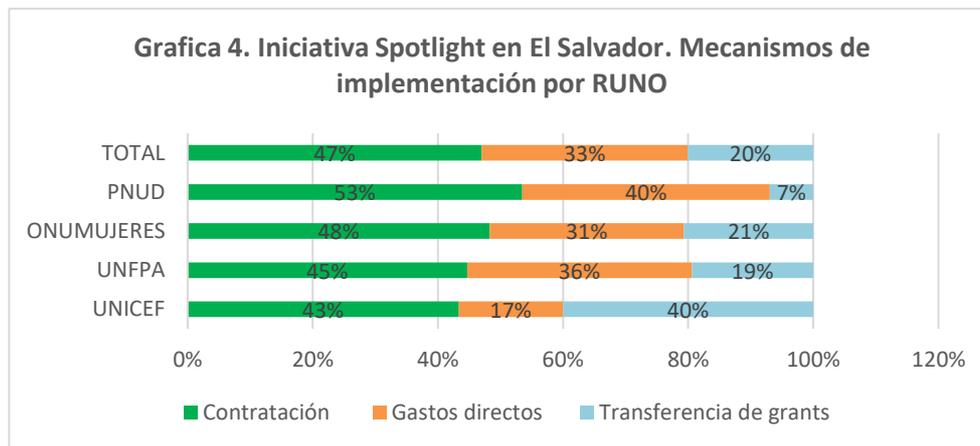
Fuente: AWP_2020_11_12_2020 , entrevistas con coordinadoras de RUNO y revisión documental de productos

La gráfica 3 muestra que a nivel total del programa hay cinco actividades que van progresando lentamente, y tres con poco progreso de acuerdo a la ponderación. El cuadro 1 en el volumen 2 describe cuáles son estas actividades y las limitaciones que han enfrentado para su ejecución. En resumen, 62.5

por ciento de ellas han sido afectadas por una combinación de retrasos por la cuarentena durante pandemia y post cuarentena por una apretada agenda en las instituciones del sector justicia (FGR, CSJ, PNC, IML); las otras limitaciones son la pandemia con la dificultad generada en llegar a familias en comunidades; poca oferta de OSC en el campo de investigación que resultó en repetir convocatorias para estudios; y, depender de una agenda externa para poder actuar (Alianza Global para poner Fin a la Violencia contra la niñez). El principal efecto con las instituciones del sector justicia es que han solicitado postergar las actividades al primer trimestre del 2021. En cada actividad se han tomado medidas adecuadas a las circunstancias para impulsarlas.

Mecanismos de implementación

Los mecanismos de implementación que han utilizado las RUNO han sido de tres tipos, servicios por contrato, 47 por ciento, compras directas, 33 por ciento, y la transferencia de grants, 20 por ciento de los subproductos. Ver Gráfica 4. Por RUNO, se observa que PNUD para sus subproductos ha utilizado una mayor proporción de servicios por contrato (53 por ciento) y de compras directas (40 por ciento) con un mínimo de transferencia de *grants* (7 por ciento). Al otro extremo, UNICEF ha utilizado servicios por contrato (43%) y transferencias de *grants* (40%), con un mínimo de compras directas (17%). Tanto UNFPA como ONU MUJERES han utilizado las tres estrategias, con un volumen significativo de transferencias de *grants* (21% por ONUMUJERES y 19% por UNFPA).



Fuente: Elaboración propia con datos del AWP 2020_11_12_2020

Principales hallazgos:

- En el nivel de los resultados, el análisis del presupuesto ejecutado por actividad, aunque ponderado por no tener aún la información formal, ha permitido identificar que los resultados 1, 2 y 3 se ponderan en más del 90 por ciento de ejecución del presupuesto de las actividades (liquidado y comprometido), y que los resultados 4, 5 y 6 se ponderan entre 71 y 79 por ciento de ejecución del presupuesto de las actividades.
- El análisis del presupuesto ejecutado para 61 actividades se identificó cinco actividades que van progresando lentamente (40 a 59 por ciento de ejecución de presupuesto), y tres con poco progreso (0 a 39 por ciento de ejecución presupuestaria). En un 62.5 por ciento de los casos, estas actividades han enfrentado una combinación de retrasos a causa de la cuarentena durante la pandemia y en la post cuarentena por una apretada agenda en las instituciones del sector justicia (FGR, CSJ, PNC, IML). Las otras limitaciones se deben a la pandemia que dificulta poder llegar a familias en comunidades; poca oferta de OSC en el campo de investigación que resultó en repetir convocatorias para estudios; y, depender de una agenda externa para poder actuar

(Alianza Global para poner Fin a la Violencia contra la niñez). El principal efecto con las instituciones del sector justicia es que han solicitado postergar las actividades para el año 2021.

- En las modalidades de ejecución, especialmente demostradas en el plan de aceleración de la inversión post pandemia, la combinación balanceada de utilizar servicios de contratación, con compras directas y un alto porcentaje de transferencias de *grants* a contrapartes ha resultado en una ejecución más ágil en tres de las cuatro RUNO. Se concluye que posiblemente la ejecución por organismos locales puede ser más eficiente.

Recomendaciones:

- Para M&E de la UC: Para el seguimiento de la ejecución de actividades, utilizar información de la ejecución financiera por actividad para identificar áreas de posible mejora más rápidamente.
- Para el diseño de la segunda fase: Tomar en cuenta en la matriz de riesgos y en el cronograma para formular la matriz de resultados, el efecto de la apretada agenda de las instituciones contrapartes, especialmente las del sector justicia como se vio en la fase 1, en vista de que los efectos de la pandemia continúan en 2021 y que estas son instituciones de primera línea durante esta emergencia.
- Para la implementación de la segunda fase: Una ejecución ágil será de suma importancia en vista de que las limitaciones generadas por la pandemia continuarán por un tiempo, por lo cual se recomienda analizar las principales limitaciones que han generado el postergamiento de actividades en la fase 1 e identificar prácticas exitosas y medidas de mejora que se puedan aplicar en el manejo financiero en la segunda fase por todas las RUNO.

<p>8. ¿El gobierno y otros socios en el país (Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC y Delegación de la Unión Europea (D UE) dirigen eficazmente la acción?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena
<p>En la percepción de informantes clave, los mecanismos de participación para dirigir la Iniciativa están funcionando bien en dirigir la Iniciativa y tienen representatividad de los diversos actores involucrados. Dirigir la acción se interpreta como tomar las decisiones que son implementadas en la Iniciativa. Esta función le compete al Comité Directivo y al Secretariado de Iniciativa Spotlight.</p> <p>Las responsabilidades de los diferentes actores y estructuras son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El Comité Directivo toma decisiones sobre los planes anuales de trabajo, aprueba los informes narrativos periódicos y anuales, apoya en el planteamiento de estrategias que contribuyan a disminuir los riesgos identificados, aprueba las modificaciones en la estructura de gobernanza, adaptaciones y cambios programáticos o presupuestarios y recomienda sobre la incorporación de nuevos actores y donantes como miembros de la Iniciativa en El Salvador. Participaron inicialmente el Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE), el Ministerio de Justicia y Seguridad Pública (MJSP), el Despacho de Primera Dama, la Oficina Comisionada Presidencial de Gabinete de Gobierno, Alcaldes municipales, ISDEMU, CONNA, Delegación de la Unión Europea, Oficina Coordinadora Residente ONU, ONU Mujeres, UNFPA, PNUD, UNICEF, sociedad civil (GNRSC). ● El Comité Técnico decide sobre derivar los informes periódicos y anuales al Comité Directivo para su aprobación, preaprobación y revisión de planes de trabajo y hace recomendaciones al Comité 	<input type="checkbox"/> Problemas
	<input type="checkbox"/> Graves deficiencias

Directivo asociadas a la identificación de posibles riesgos y otros eventos a tener en cuenta.

Participan en el comité técnico, RREE, Ministerio de Desarrollo Local (MDL), CSJ, FGR, MJSP, ISDEMU, CONNA, la Unidad Técnica Ejecutiva del Sector Justicia (UTE), MINEDUCYT, Ministerio de Salud, Delegación de la Unión Europea, Alcaldías, Oficina coordinador/a residente ONU, ONU Mujeres, PNUD, UNFPA, UNICEF, GNRSC.

- El **GNRSC** tiene entre sus funciones y responsabilidades proveer recomendaciones para la implementación de la Iniciativa, incluyendo información sobre estrategias y acciones en progreso, las oportunidades y posibilidades de ampliar su alcance y abordar los desafíos, y las prioridades de financiación a nivel nacional y local. Y realizar, a través de sus representantes en los comités, las recomendaciones pertinentes para la buena marcha de la Iniciativa.
- La **Unidad de Coordinación** tiene como función facilitar las recomendaciones extraídas del análisis de los sistemas de monitoreo y evaluación para la oportuna toma de decisiones.
- La **Unidad de Coherencia Técnica** tiene como función emitir las recomendaciones pertinentes a nivel técnico y político para la buena marcha de la Iniciativa.
- Las **RUNO** tienen entre sus funciones la elaboración e implementación de los planes de trabajo de cada agencia implementadora y de los planes de trabajo conjuntos, así como la elaboración de los planes de adquisiciones, y el roster de expertos para consultoría. En su nivel, la toma de decisiones involucra la selección de socios implementadores y presentación de cambios programáticos y presupuestarios de los planes de trabajo bajo la responsabilidad de cada entidad del SNU correspondiente.
- El **grupo de representantes del SNU**, toman decisiones con respecto a la aprobación de planes de trabajo de las entidades del SNU.

Este sistema de planificación es participativo y consultivo, iniciando con el personal técnico de las RUNO, en consulta con sus contrapartes en las instituciones públicas o sus socios implementadores. Las RUNO tienen autonomía para contratar la implementación de actividades, y para hacer cambios en la programación y presupuestos. El grupo de representantes aprueba estos planes de trabajo que luego se presentan al comité técnico que utiliza los insumos del GNRSC, UC, y la unidad de coherencia técnica, así como la experiencia y opiniones del resto de las instituciones representadas, que pueden cuestionar, sugerir cambios y ajustes antes de aprobar la recomendación que pasará al Comité Directivo.

Los resultados encontrados sobre los avances de las actividades y los productos elaborados, en vista de los desafíos presentados por la Pandemia COVID-19, muestran que la ejecución ha sido ágil y que las limitaciones enfrentadas han sido superadas eficientemente. Esto implica que los planes de trabajo ajustados por el nivel técnico (RUNOS, Socios implementadoras y contrapartes institucionales) fueron apropiados para avanzar aplicando medidas de mitigación para los desafíos enfrentados, y que las decisiones de las diversas instancias que fueron aprobando estos planes de trabajo y haciéndoles ajustes hasta finalmente ser aprobados por el Comité Directivo y eventualmente el Secretariado de la Iniciativa Spotlight, fueron en general acertadas.

Las oportunidades de “dirigir” la acción eficazmente están en las instituciones contrapartes que las implementan en conjunto con las RUNO o sus contratistas o socios implementadores, ya que el plan de trabajo origina con estos actores a nivel técnico y sube a los niveles gerenciales donde sus altas autoridades pueden hacer objeciones y sugerencias de cambio a los planes de trabajo presentados o aprobarlos.

La participación de la sociedad civil se lleva a cabo a través del GNRSC (ver pregunta 4). En la experiencia de este grupo, les tomó un poco de tiempo ubicar cuál era su rol y como desempeñarlo. Se han distribuido para participar unas personas en el Comité Técnico y otras en el Comité Directivo. Sin embargo, el grupo completo revisa la documentación, se reúnen para formular consensos sobre los insumos que las personas representantes van a llevar a cada comité y evalúan los resultados después. Consideran que son escuchadas y que cuando se puede, se integran sus insumos en las acciones del proyecto. En la encuesta en línea, una opinión fue que *“Nos da la oportunidad de exponer la realidad desde la sociedad civil.”*

En un nivel eminentemente práctico, las principales oportunidades de influenciar la gestión son durante la fase de diseño y de formulación del primer plan de trabajo. El GNRSC, puede llevar sus ideas e influenciar el Comité Directivo, sin embargo, han encontrado que logísticamente hay pocos cambios que se pueden hacer al programa cuando ya está en marcha. Y, como lo perciben, necesitan conocer a fondo la ejecución de actividades para poder dar insumos relevantes al bienestar de la población destinataria de los beneficios. En la práctica se considera que *“la planificación es muy rígida, y hay muy poca flexibilidad para adaptarse al contexto o a situaciones imprevistas como una pandemia.”*¹³ Aunque los cambios ocurrieron ante la emergencia, el proceso obligadamente toma tiempo para obtener aprobaciones en los diferentes niveles.

Las instituciones públicas que están directamente involucradas en las actividades tienen igual oportunidad que las RUNO de negociar el plan de trabajo, pero las instituciones de gobierno que se involucran indirectamente enfrentan el mismo desafío que el GNRSC.

A pesar de esta perspectiva, los miembros de las instituciones públicas y las representantes de los gobiernos locales han indicado que el comité directivo y el comité técnico están funcionando bien. Esto se ve reflejado en las respuestas a la encuesta en línea en donde el funcionamiento del Comité Directivo se considera que es *excelente* por 29 por ciento, *bien* por 53 por ciento, *regular* por 14 por ciento y *pobre* por 4 por ciento. La calidad de la participación depende del protagonismo de las personas que representan los actores clave en el comité. En el testimonio de una persona informante en la encuesta en línea, el cambio de gobierno en el 2019 resultó en el cambio de personas referentes designadas por instituciones del poder ejecutivo al Comité Directivo de Iniciativa Spotlight en El Salvador, y eso *“debilitó de alguna manera el compromiso con el que empezó el Comité Directivo y de alguna manera esos cambios han afectado la ejecución. Sin embargo, los miembros que pertenecen a otras instituciones del estado y sociedad civil están muy comprometidos”*.

En la encuesta en línea, para quienes respondieron a la pregunta *¿en qué medida los miembros del Comité Directivo hacen contribuciones relevantes?*, las contribuciones de diversos actores en el Comité Directivo son relevantes de la siguiente manera: Coordinador Residente, 76 por ciento; la Unión Europea, 72 por ciento, y el GNRSC 77 por ciento. Además, esta estructura ha demostrado ser flexible, integrando a nuevos actores cuando su participación es clave. Representantes de los gobiernos locales fueron integrados en el segundo año, y consideran que su participación y perspectiva es un insumo clave en ese espacio.

Principales hallazgos:

- Los diferentes actores tienen la posibilidad de dirigir las acciones, sin embargo, las principales oportunidades de influenciar la gestión se presentan durante la fase de diseño y de formulación del primer plan de trabajo, porque después la rigidez de la planificación no permite fácilmente hacer modificaciones para adaptarse a la situación, como en el caso actual a la crisis sanitaria. Este desafío fue manifestado por el GNRSC, RUNO y las instituciones públicas.

¹³ Informante clave, RUNO

- El modelo de planificación participativa, de abajo para arriba, y la amplia participación de representantes de actores clave involucrados en los diferentes espacios de toma de decisiones ha permitido que los planes de trabajo reflejen la realidad enfrentada, propongan las medidas más adecuadas, y que estas sean validadas a través del cuestionamiento que enfrentan en el Comité técnico y luego en el Comité Directivo.
- Este proceso ha sido eficaz en lograr una ejecución adecuada a pesar de desafíos significativos que han obligado a cambiar las tácticas de implementación para recuperar tiempo perdido y llegar a la población destinataria directa.
- El rol que el GNRSC como representantes de la sociedad civil organizada pudiera realizar, no se ha potenciado al grado deseado. No tienen oportunidades de conocer mejor el trabajo que están haciendo socios implementadores que son OSC. Es preocupante que, bajo condiciones de pandemia, representantes de grupos vulnerables (LGBTI, indígenas), han sido de las primeras en reducir su participación. Tampoco se ha potenciado el enlace que representan participantes del GNRSC con segmentos de la sociedad que pudieran ser movilizados como aliados para hacer incidencia, o a quien pueden sensibilizar compartiendo los productos de conocimiento desarrollados en programas de prevención y sensibilización, incluyendo temas de nuevas masculinidades.

Recomendaciones:

- Para los comités técnico y directivo: mantener en la segunda fase la apertura para integrar en su seno a representantes de los actores claves necesarios para lograr los resultados.
- Durante la preparación de la segunda fase, hacer una pausa y reflexión sobre el rol potencial y el que desempeñaron representantes en el GNRSC, para fortalecer el rol y las funciones de este grupo, y que jueguen un papel más activo promoviendo alianzas con OSC para hacer incidencia y abogacía para aprobación de iniciativas de ley, para mejorar servicios de atención en las Unidades Institucionales Especializadas de Atención a Mujeres (UIEAM) que sufren VCM apoyadas por la Iniciativa Spotlight en El Salvador, y también para canalizar hacia otros sectores los productos de conocimiento desarrollados para transformar la cultura de género en la sociedad en general.
- También promover la acción conjunta entre grupos de base de mujeres adultas y de jóvenes que sufren violencia, de diversos grupos vulnerables, para hacer incidencia con respecto a mejoras en los servicios de las UIAEM y el desempeño de fiscales y tribunales especiales en casos de delitos denunciados por VCMN
- Identificar métodos para corregir desempeños que están por debajo de lo esperado, aplicando métodos de aprendizaje colaborativo entre las RUNO y entre socios implementadores, dependiendo del caso. Esto consiste en promover oportunidades de intercambio de experiencias a nivel técnico entre los diversos actores en cada resultado, especialmente quienes trabajan en un mismo municipio. El objetivo es que haya un aprendizaje mutuo y la oportunidad de aplicar y adaptar lo que aprenden en sus actividades. Esto puede ser facilitado por la responsable de gestión de conocimiento, al identificar candidatos que más lo necesitan por medio del seguimiento de las actividades, focalizando en las que podrían beneficiarse y generar sinergia con un intercambio de experiencias.

<p>9A. ¿Si hay retrasos, qué importancia tienen y cuáles son las consecuencias de los mismos? ¿Cuáles son las razones de esas demoras y en qué medida se han aplicado medidas correctivas adecuadas? ¿En consecuencia, en qué medida se ha revisado la planificación? ANTES DE COVID-19</p> <p>9B. ¿Cuáles son las consecuencias de COVID-19? ¿En qué medida se han aplicado medidas correctivas adecuadas? ¿En consecuencia en qué medida se ha revisado la planificación? DESPUÉS DE COVID-19</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena</p> <p><input type="checkbox"/> Problemas</p> <p><input type="checkbox"/> Graves deficiencias</p>
<p>9A retrasos antes de COVID-19</p> <p>En el primer año de operaciones, la Iniciativa Spotlight en El Salvador reportó que enfrentó los riesgos identificados en la matriz de riesgos y aplicó las medidas de mitigación superando estos desafíos, sin experimentar demoras en los resultados programados. No se hicieron ajustes al plan de trabajo.</p> <p>9B retrasos debido a COVID-19</p> <p>En el segundo año, el factor externo que causó demoras en las actividades programadas fue la pandemia COVID-19 que resultó en un periodo de confinamiento que paró las actividades y cambió totalmente las condiciones para ejecutar actividades.</p> <p>Las consecuencias del distanciamiento social incluyen que no fue posible realizar actividades presenciales, se cerraron los centros escolares que permanecen así hasta la fecha. Afectó desde la interacción entre actores clave hasta actividades de formación. La suspensión de actividades causó demoras, y el distanciamiento social cambio el paradigma en la entrega de servicios. Afectó las asistencias técnicas pues toda investigación eliminó el trabajo de campo y se concentró en lo que el acceso virtual permitió. Los servicios de atención capitalizaron en el uso de líneas telefónicas y plataformas de comunicación para brindar asistencia psicológica y poner denuncias. De acuerdo a socios implementadores, el periodo de confinamiento se aprovechó para repensar en una nueva forma de implementar, decidir cómo reorientar los presupuestos y atender la emergencia.</p> <p>Las medidas correctivas que surgieron incluyeron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adoptar el uso de plataformas virtuales para la comunicación en general y para la entrega de programas de formación de formadores y diplomados. ● A nivel personal, un acelerado aprendizaje del uso de las plataformas virtuales para mantener el contacto y para entregar la formación. ● La transformación rápida de los contenidos de formación al formato digital. ● La compra y transferencia de tabletas y saldo telefónico para asegurar que la población destinataria de servicios en las comunidades tuviera acceso a los medios virtuales para recibir la capacitación y mantener la comunicación. ● Reorientar recursos para atender a las mujeres más afectadas por la pandemia, y nuevas víctimas de VCMN, a causa del confinamiento. <p>En la pregunta 5B mencionamos que, en mayo 2020, la Iniciativa elaboró un plan COVID-19 y en octubre 2020 se elaboró un plan de aceleración para la ejecución de gastos consecuencia de la deceleración de las actividades.</p> <p>La planificación anual fue revisada en un plan de trabajo bianual ajustando el cronograma (hasta marzo 2021) y presupuesto, con anotaciones sobre medidas a tomar para asegurar que cada actividad terminaría en el periodo de extensión concedido a la Iniciativa Spotlight en El Salvador. Las RUNO indicaron, además, que para marzo 2021 esperaban haber recuperado casi del todo el atraso por la pandemia.</p>	

El principal desafío que permanece es cómo los socios implementadores podrán apoyar a las personas que se formaron como replicadoras por medios virtuales para que identifiquen y formen a sus cuotas de personas en las comunidades. Estas actividades han continuado y se están desarrollando a pesar de los desafíos encontrados y de ser un reto grande poder cumplir las metas establecidas. En el Instituto Salvadoreño para la Niñez y Adolescencia (ISNA) también ha continuado confinada la población de niñas adolescentes, sin acceso, ni siquiera virtual, a contacto externo.

Al momento de la evaluación, en el 2021, las condiciones de la pandemia han resurgido en el país, mostrando incrementos en los casos y forzando de nuevo a tomar medidas de prevención que incluyen minimizar trabajo de campo y reuniones presenciales.

En la percepción de la Delegación de la Unión Europea y actores públicos y de la sociedad civil, con la pandemia y el uso de medios virtuales para reunirse, cambió la forma de interlocución y mucho del trabajo que previamente se realizaba con intercambios personales informales, antes y después de reuniones con diversos actores, lo que permitía una mayor incidencia e intervención en los procesos. Ahora las intervenciones son más lentas (son virtuales, con menos personas, de más corto tiempo) y de menor impacto al perder las oportunidades informales de hacer incidencia.

Principales hallazgos:

- La pandemia COVID-19 causó retrasos en la implementación del plan de trabajo. Como se verá en la pregunta 12, 13 y 14, los subproductos de las actividades con retraso representan 5 por ciento del total del plan de trabajo, y son 3 por ciento de las que aportan a los indicadores, por lo cual no representan una amenaza al logro de los fines de la Iniciativa Spotlight en El Salvador.
- Se tomaron medidas correctivas realizando ajustes al plan de trabajo y presupuesto anual, a las modalidades de trabajo, tomando en cuenta las medidas de aceleración y de emergencia, estimando tiempos que se extendieron a marzo 2021, e identificando las medidas a tomar para asegurar la ejecución de los planes. Estas medidas incluyen acciones de incidencia, supervisión y acompañamiento cercano de socios implementadores, por la Coordinadora Residente, representantes de las RUNO y de las coordinadoras de la Iniciativa.
- Las medidas de contingencia tomadas para acelerar la ejecución de fondos han minimizado el impacto negativo que pudo haber tenido la pandemia, y van a permitir que en marzo de 2021 se esté ejecutada la mayor parte de la fase 1.
- El retorno en 2021 de altos niveles de contagio por COVID-19, ha incrementado la posibilidad de que para algunas actividades los socios implementadores en el resultado 3 necesiten hasta mayo 2021 para alcanzar las metas de participación con la población destinataria comunitaria y también para concluir la formación con instituciones públicas contempladas en el resultado 2.

Recomendaciones:

- Para las RUNO y socios implementadores en riesgo, mantener las medidas de contingencia que definieron en el plan de trabajo anual, para cumplir metas de participantes comunitarios al completar la fase 1.
- A la UC-Gestión del Conocimiento: Sistematizar la experiencia del plan de aceleración para identificar buenas prácticas que se puedan aplicar en el trabajo de la segunda fase, considerando que en el 2021 probablemente continuarán las mismas condiciones provocadas por la pandemia. Se recomienda en particular identificar y sistematizar como prácticas exitosas las estrategias de

ejecución financiera, las medidas de acompañamiento a socios implementadores, y el seguimiento e incidencia por la OCR y la DUE con las instituciones públicas.

<p>10A. ¿Qué tan eficientemente se maneja la gestión de la Iniciativa?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena</p>
<p>10B. ¿Qué tan eficiente es la gestión del Programa? ¿Son adecuados y apropiados los mecanismos de gestión de la Iniciativa a nivel nacional?</p>	<p><input type="checkbox"/> Problemas</p>
<p>10C. ¿Cuánta eficacia tiene la gestión del Programa? ¿Funcionan el Comité Directivo Nacional de manera eficiente y de acuerdo a los principios de la Iniciativa Spotlight?</p>	<p><input type="checkbox"/> Graves deficiencias</p>

10A Eficiencia en la gestión de la Iniciativa

La información cualitativa de las entrevistas, observaciones durante la evaluación y percepciones de la encuesta en línea apuntan a que el proceso de gestión y el funcionamiento del Comité Directivo tiene un alto grado de reconocimiento como un mecanismo que funciona y es eficaz. Su funcionamiento y el de los demás órganos de gobernanza de la Iniciativa Spotlight en El Salvador se abordó en la pregunta 8.

La estrategia de gestión de la Iniciativa es descentralizada, inclusiva y participativa. Es coordinada por la Oficina de la Coordinadora Residente, a través de la Unidad de Coordinación que tiene tres personas una coordinadora, una responsable de monitoreo y evaluación (M&E) global, y una asistente administrativa que lleva cuenta de todas las reuniones que se llevan a cabo por las RUNO. Esta coordinación es reforzada, especialmente en Iniciativa Spotlight en El Salvador, con una unidad de Coherencia Técnica (de ONUMUJERES) que es parte integral de estos procesos y asesora a las RUNO. Además, se complementa con las coordinadoras en las RUNO, que como parte de la estrategia de gestión de la iniciativa, también participan dando respuesta o brindando insumos para las demandas de coordinación interagencial que requiere el programa, su monitoreo, seguimiento, comunicación y dinamización de los espacios de gobernanza.

El mecanismo de control es el plan de trabajo anual con su presupuesto, formulado participativamente con el visto bueno del comité técnico, y aprobado por el comité directivo. La toma de decisiones es conjunta, por medio del Comité Directivo. La distribución de responsabilidades del cumplimiento de indicadores es asignada a cada RUNO de acuerdo con su área de experiencia quien es responsable de coordinar y recolectar la evidencia para medir sus avances anualmente. En el primer año, la UC realizó una consultoría para tomar la línea de base de los indicadores.

Cada RUNO es también responsable de implementar las actividades que le han sido asignadas en el plan de trabajo anual, de supervisar que se logren los resultados esperados, y de preparar insumos para reportar periódicamente los avances y resultados del plan de trabajo.

En este modelo no hay una autoridad jerárquica que a nivel individual pueda tomar decisiones, excepto al nivel más micro sobre las actividades bajo la dirección de cada representante de las RUNO.

El éxito de este modelo depende de compartir información y de tener prácticas de trabajo colaborativas que conducen a la formación de consensos rápidamente. En él se ha observado en la práctica la aplicación de los principios que promueve la Iniciativa Spotlight.

10B Eficiencia en la gestión del Programa

Por gestión del programa nos referimos al cumplimiento de las actividades que generan subproductos para cada resultado en el plan de trabajo, sin importar a cuál indicador contribuyen. La eficiencia en la gestión del programa depende de la Unidad de Coordinación y de la coordinación y gerencia a nivel de

cada RUNO. La eficacia depende del análisis y difusión de resultados a través de la asesoría que brinda la Unidad de Coherencia Técnica.

La Unidad de Coordinación, a través de la persona a cargo de M&E, ha desarrollado varias herramientas informáticas para rastrear y reportar avances técnicos del plan de trabajo, plan COVID-19 y plan de aceleración. Una herramienta es el uso de un sistema de semáforo con el cual las coordinadoras en las RUNO pueden rápidamente identificar áreas que necesitan su atención.

Para hacer el seguimiento de la Iniciativa, la coordinadora obtiene información de sus contrapartes en cada RUNO con frecuencia semanal, bisemanal, trimestral y anual para alimentar el sistema de monitoreo y evaluación, con el cual elaboran los informes globales de la Iniciativa.

Así mismo la UC está en contacto semanal con la encargada de la Iniciativa Spotlight en El Salvador en la Delegación de la Unión Europea. La oficial responsable de coherencia técnica similarmente trabaja cercanamente con los datos generados para monitoreo y evaluación, para mantenerse actualizada y poder informar a las RUNO sobre acciones que requieren su atención.

La evaluación revisó una amplia muestra de documentos generados en las actividades que muestran la cantidad de tiempo invertido por los equipos técnicos de la unidad de coordinación y todas las RUNO, sus socios implementadores y proveedores de servicios en proporcionar información, sistematizarla y difundirla de nuevo, y también la eficiencia que promueven estas herramientas en un contexto de múltiples actividades realizándose simultáneamente. Además, los socios implementadores han atestiguado también sobre la rigurosidad de los informes, que son sencillos, pero demandan información precisa, y cortos tiempos de entrega.

10C Eficacia de la gestión del Programa

Un alto nivel de eficiencia y eficacia en la gestión de la Unidad de Coordinación y de su interacción con la coordinación de las RUNO en ambas vías se ha observado en la práctica durante la realización de esta evaluación. La evaluación se ha conducido de forma acelerada, durante las vacaciones de fin de año, que ha requerido convocar a docenas de actores a entrevistas y reuniones de grupo focal, incluyendo tres reuniones con todos los actores para introducir la evaluación, para validar con el Comité Técnico y para hacer un *Debriefing*. Durante este periodo, las RUNO tuvieron su primera vacación desde el inicio de la pandemia. A pesar de todo esto, las convocatorias para las entrevistas salieron de la Unidad de Coordinación y las RUNO antes de navidad, y al inicio de enero 2021 se llevaron a cabo todas las entrevistas en un periodo de tres semanas sin retrasos, documentación de respaldo se subió a una carpeta compartida por las RUNO, información financiera por actividades fue proporcionada por cada RUNO, y al menos tres reuniones abiertas a todos los actores clave se programaron y fueron asistidas por una mayoría de actores. Simultáneamente con el desarrollo de esta evaluación, las RUNO han estado elaborando sus informes anuales, la planificación para la segunda fase e implementando su plan de trabajo.

De esta manera, la evaluación ha comprobado que la coordinación y la capacidad de respuesta de actores involucrados es rápida, fue eficiente y eficaz en brindar información sobre sus actividades a pesar de sus múltiples compromisos.

Funcionamiento del Comité Directivo

En la pregunta 8 se ha descrito las responsabilidades y composición del Comité Directivo y su funcionamiento.

Principales hallazgos

- El Salvador ha demostrado la efectividad de formular una estrategia de trabajo conjunto que define actores involucrados, sus roles, sus espacios de participación, su relación entre unos y otros, y como proporcionar sus insumos para la toma de decisiones sobre la iniciativa. Esta estrategia se considera comprobada durante la evaluación, como una buena práctica para la gestión de un programa con la complejidad que tiene la Iniciativa Spotlight en El Salvador.
- La gestión del programa, medida por el avance en completar los productos de las actividades de cada resultado ha funcionado con eficiencia que ha resultado en un promedio de 83 por ciento de avance en la ejecución de fondos (ver Pregunta 7 y 12).
- El comité técnico permite al personal responsable de coordinar la implementación en las instituciones contrapartes y a socios implementadores, compartir sus avances y aprender los de otros y poder coordinar y contribuir a la coherencia técnica de los resultados.
- La unidad de coherencia técnica es un elemento clave para llevar un orden técnico y temático que permite monitorear los aportes de diferentes acciones a los resultados y es tal vez el único espacio que de forma cotidiana identifica las contribuciones resultantes de la implementación de actividades al avance de los indicadores del marco de resultados. Otros actores no necesariamente atienden a este aspecto excepto cuando llega el momento de reportar.

Recomendaciones:

- En el tema de gestión de la información, tomar el tiempo necesario antes de diseñar la gestión de la Fase 2, para analizar las prácticas realizadas y como hacerlas más eficaces con el fin de reducir el tiempo que demandan del personal coordinador y así reducir la carga de trabajo adicional que ha generado la gestión de información gerencial en función de agilizar y reportar sobre la ejecución de la Iniciativa.
- Promover y compartir con programas de Iniciativa Spotlight de otros países que lo necesiten, los productos de conocimiento sobre la estrategia de trabajo conjunto para puedan adaptarla a sus realidades.

<p>11. ¿Contribuyen los mecanismos de implementación y coordinación elegidos (una “nueva forma de trabajar”, en consonancia con la reforma de las Naciones Unidas) a una mayor eficiencia?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena <input type="checkbox"/> Problemas <input type="checkbox"/> Graves deficiencias
<p>La forma de trabajar que ha desarrollado la Iniciativa Spotlight en El Salvador ha demostrado ser eficiente en avanzar hacia el alcance de los resultados esperados conforme a los planes de trabajo aprobados, minimizando los retrasos causados por los cambios en altas autoridades generados por la entrada de una nueva administración de gobierno en junio 2019 y por la pandemia COVID 19.</p> <p>La eficiencia de los mecanismos de implementación ha sido elaborada con más detalle en la pregunta 7. Los mecanismos de implementación han promovido al máximo el principio de colaboración entre las RUNO e igualmente con todos los demás actores involucrados, y esto ha sido un factor principal para lograr la eficiencia en el manejo de información para coordinar la implementación, proyectar una imagen de tener un propósito único compartido y cada quien con su rol y responsabilidad respectiva apoyando y siendo apoyada por los otros actores. Las instituciones contrapartes han observado una notable mejora</p>	

en la coordinación del trabajo técnico y la distribución de responsabilidades entre las agencias, y una reducción en la duplicación de esfuerzos y demandas a las contrapartes.

En esta dinámica compartida en los espacios de la Iniciativa, se siente la influencia de las dinámicas institucionales de cada RUNO; y son las coordinadoras asignadas por cada agencia y el personal técnico designado a las actividades dentro de cada RUNO quienes tienen que manejar la transición entre ambos mundos.

Otro ejemplo concreto del trabajo conjunto es el manejo del proceso para reportar sobre los indicadores del marco de resultados, que distribuyó la tarea global a la UC, y la tarea de recoger la información de cada indicador fue distribuida entre las cuatro RUNO de acuerdo con su área de experticia. Cada RUNO debe enviar la información sobre los indicadores de sus actividades al RUNO responsable de cada indicador, quien a su vez envía la información recogida a la UC para que elabore el informe global.

Las diferencias entre las reglas operativas y administrativas de cada agencia se ven más claramente en estrategias de manejo de la ejecución financiera (por ejemplo, UNICEF que utilizó más las transferencias de *grants* a contrapartes, y PNUD que utilizó más la ejecución directa – como fue elaborada en la pregunta 7. También inciden en las formas de compartir y solicitar información. Las solicitudes de información generan una carga adicional de trabajo en todas las agencias. Las unidades de coordinación en las RUNO son claves para dinamizar los espacios de gobernanza. Reciben solicitudes de información de sus sedes, las oficinas regionales y el Secretariado de la Iniciativa Spotlight, y se reporta que a menudo llevan el mismo contenido, pero de esta forma toma tres veces el tiempo para responder.

La Iniciativa Spotlight visiblemente ha contribuido a generar nuevas prácticas para implementar los principios de “*One UN*”, incluyendo la práctica adoptada de usar el branding de Iniciativa Spotlight en cada una de las actividades, aunque queda todavía mucho camino que recorrer para que esas prácticas sean adoptadas por las RUNO en otros aspectos de su trabajo.

Principales hallazgos

- Los mecanismos de implementación desarrollados por la Iniciativa Spotlight en El Salvador, plasmados en la estrategia de trabajo conjunto han contribuido a definir prácticas de trabajo que reducen la duplicación, mejoran la coordinación y distribución de tareas, resultando en más eficacia para las RUNO y para las instituciones contraparte.
- Sin embargo, aún no se ha podido evitar la multiplicación de esfuerzo para responder a solicitudes de información que llegan de las sedes, las oficinas regionales y el Secretariado de la Iniciativa Spotlight, que a menudo llevan el mismo contenido, pero al ser aisladas toman tres veces el tiempo para responder.

Recomendaciones:

- Al Secretariado de la Iniciativa Spotlight, sedes y oficinas regionales de las RUNO: Identificar formas de compartir información con oficinas regionales y las sedes de las RUNO para reducir la carga de trabajo de las personas que coordinan Iniciativa Spotlight en El Salvador en cada agencia.

Preguntas adicionales: ¿En qué medida se ponen a disposición otros recursos que no están financiados por la UE?

En las entrevistas con diversos actores, surge una imagen de la Iniciativa Spotlight en El Salvador como un ente casi autosuficiente, que involucra directamente a todos los actores clave en el tema, tal vez con la excepción de otros actores de la cooperación internacional. Por esta razón, aparte de los recursos financieros estipulados en el acuerdo como aportes de las RUNO, no se han registrado otros recursos de otros donantes. Los aportes en especie, principalmente tiempo, equipos, movilización que aportan gobiernos locales y las instituciones contraparte, no se registran en la contabilidad para la Iniciativa. No

hay forma de saber cómo se comparan los recursos de la Iniciativa con los aportados por otros donantes porque no se tienen mecanismos establecidos para solicitar este tipo de información.

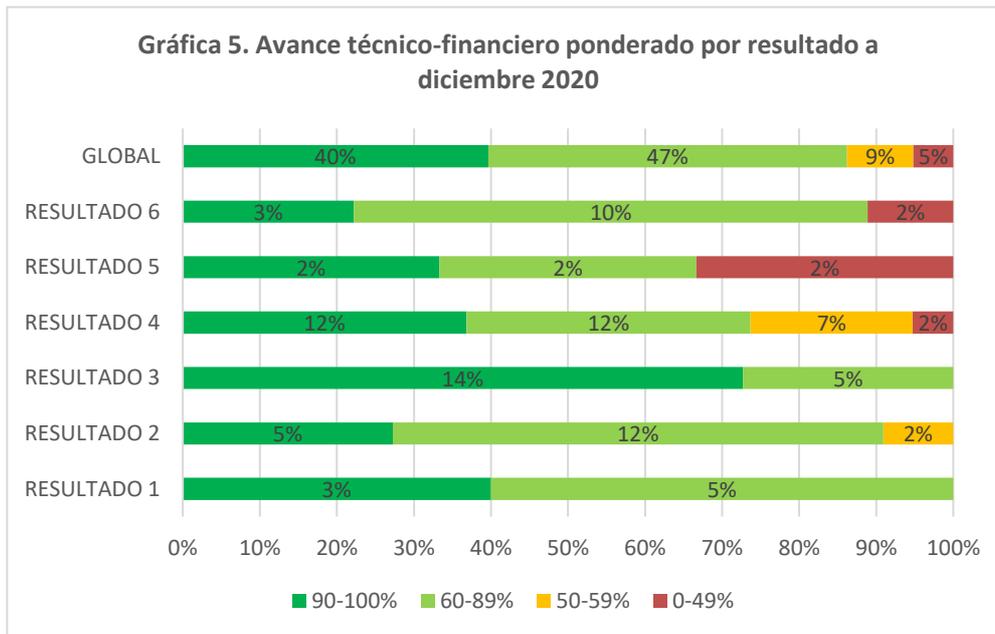
D. EFECTIVIDAD

<p>12. ¿Se ajusta el progreso en la implementación de los productos al plan de trabajo aprobado por el Comité de Dirección Operativo? ¿Es satisfactoria la calidad de los productos? ¿Sigue siendo probable que los productos conduzcan a los resultados esperados?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena <input type="checkbox"/> Problemas <input type="checkbox"/> Graves deficiencias
<p>Progreso en avance de indicadores Este tema se discute en pregunta 14.</p> <p>Progreso en la implementación de los productos en el plan de trabajo aprobado por el comité directivo El plan de trabajo anual para el año 2020, y su presupuesto, con ajustes para incorporar el plan COVID y el Plan de aceleración, es el documento aprobado por el Comité Directivo, y es el documento que se ha utilizado en la evaluación para medir avances.</p> <p>Midiendo el progreso con base a la eficiencia en la ejecución del presupuesto (ver pregunta 7), se puede concluir que, con los desafíos enfrentados, y la extensión concedida para la implementación de la fase 1, el progreso en la implementación de los productos se ajusta al plan de trabajo aprobado por el Comité Directivo para 2020.</p> <p>¿Es satisfactoria la calidad de los productos? La calidad de los productos desarrollados ha sido satisfactoria. El nivel de calidad de los resultados es producto del trabajo realizado previo a la Iniciativa Spotlight en El Salvador en el tema de VCMN por cada RUNO, las OSC y las ONG internacionales. Tanto el capital social institucional que han aportado al traer a sus socios implementadores y las instituciones contrapartes a la Iniciativa, como las metodologías y programas previamente desarrollados han permitido que el trabajo en el área normativa se focalizara en los vacíos previamente identificados en la ejecución de la LEIV, por ejemplo; que el área de investigación y la sensibilización de fiscales y la PNC se fortaleciera, que el programa EIS y los de transformación cultural de la comunidad educativa avanzaran para la protección de las niñas y adolescentes; que el paquete de servicios esenciales se aplicara prontamente en la unidades institucionales de atención a víctimas de VCMN, y que el trabajo a nivel municipal continuara con municipios donde ya tenían una trayectoria establecida. Similarmente, las ONG ya habían realizado trabajo en temas como casas de acogida, servicios a víctimas de VCMN, observatorios de VCMN, contraloría de servicios de atención a mujeres víctimas de VCMN.</p> <p>El efecto ha sido evidente, como se mostró en la pregunta 2, en los grupos focales, las destinatarias finales se consideran fortalecidas en su capacidad de proteger sus derechos como resultado de productos del Resultado 3, y de los servicios de atención en el Resultado 6, las contrapartes en instituciones del sector Justicia están satisfechas con la calidad técnica de los productos que han pasado para aprobación de sus autoridades en el Resultado 2, por ISDEMU en el resultado 4, y la Asamblea Legislativa en el Resultado 1.</p> <p>¿Sigue siendo probable que los productos conduzcan a los resultados esperados? El progreso en la implementación de los productos se analizó de forma conservadora y apunta a que es muy probable que los sub-productos se van a completar a tiempo; sin embargo, al no tener la medición</p>	

de los indicadores para el año 2020, no es posible valorar en que grado van a conducir a los resultados deseados, solo se puede afirmar que van en la dirección de obtener los resultados esperados.

Avance técnico

La pregunta 7 describe la metodología utilizada para ponderar los avances técnico y financiero. En esta sección se describe la ponderación combinada para estimar la efectividad de los resultados del plan de trabajo aprobado por el Comité Directivo. La gráfica 5 muestra que la ponderación del avance combinado. A nivel global el 40 por ciento de las actividades son ponderadas con un 90 a 100 por ciento de avance, 47 por ciento progresando entre 60 y 89 por ciento de avance, nueve por ciento con progreso lento entre 50 y 59 por ciento de avance, y cinco por ciento con poco avance entre 0 y 49 por ciento.



Fuente: AWP_2020_11_12_2020, datos financieros de ejecución de presupuestos por actividades brindados por las RUNO y revisión documental de productos

Subproductos logrados a la fecha

Los sub productos desarrollados por resultados, estipulados en el plan de trabajo aprobado por el comité directivo en el 2020 están dejando un notable legado para consolidar procesos de acceso a la justicia y de atención a mujeres y niñas que sufren violencia de género y feminicida. Los programas de prevención han apuntado especialmente a las niñas como sujetos de protección y prevención, en particular de embarazos precoces. Las niñas se estaban “quedado atrás” en términos jurídicos pues la LEIV está dirigida a mujeres mayores de 18 años, y la LEPINA¹⁴ brinda protección, pero no con la especificidad sobre violencia de género que estipula la LEIV.

La tabla 7 a continuación resume los resultados que se han verificado en la evaluación, reportados en el tercer trimestre del 2020, y verificados a través de entrevistas y revisión de productos e informes, y por los medios de comunicación y redes sociales. **Para cada resultado se resaltan los principales desafíos** que han prolongado la ejecución de algunas actividades, y **las prioridades para la segunda fase**, que surgen del análisis, verificadas por testimonios en las entrevistas y las consultas con el comité técnico, la Unidad de Coordinación y la de Coherencia Técnica y con ISDEMU, Agencia de el Salvador para la

14 Ley Especial de Protección Integral para la Niñez y Adolescencia (LEPINA)

Cooperación Internacional (ESCO) y la funcionaria responsable del tema de género en el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Tabla 7. Resumen de los principales logros y obstáculos por resultado

Pilares	Principales logros de la Fase I	HALLAZGOS: Desafíos y prioridades que hay que abordar en la Fase II
Resultado 1	<p><u>Fortalecido el marco normativo de la LEIV a nivel nacional.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Identificadas y con propuestas de ley las reformas claves para beneficio de mujeres y de niñas menores de 18 años. Fortalecidas capacidades en el enfoque de género y prevención de la VCMN de personas legisladoras y su personal asesor. Actualizada la Política Nacional para el Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2016-2021) y su plan de acción. 	<p>Es prioridad avanzar con la aprobación de proyectos de reformas de las leyes que resultaron del diagnóstico de la LEIV, LEPINA, el código penal y el de familia.</p> <p>Desafío: Elecciones de 28 febrero 2021, puede cambiar integrantes del Grupo Parlamentario de Mujeres y diputadas y diputados aliados, es importante para las OSC aprovechar periodo antes de la salida de esta legislatura para la hacer abogacía para la aprobación del proyecto de ley, así como con la nueva legislatura.</p>
Resultado 2	<p><u>Fortalecido el marco normativo institucional de la LEIV en instituciones del sector</u> justicia con políticas institucionales en CSJ, la FGR (retrasada), un Protocolo Interinstitucional de Femicidio actualizado y con herramientas; Fiscales formados en la normativa y procesos con calidad para investigación de casos de VCM. Fortalecida la Escuela de capacitación Fiscal.</p> <p><u>Fortalecido el Sistema Nacional de Atención a Mujeres que Enfrentan la Violencia,</u> con documento técnico con herramientas para coordinación y gobernanza de los servicios (ISDEMU).</p> <p><u>Territorialización del fortalecimiento institucional del tema de VCMN:</u> 1) Fortalecido el Sistema Integral de Protección de la Niñez en San Martín y San Salvador, con planes de los comités locales de derechos (San Martín), y política municipal de protección para niñez y adolescencia (San Salvador); y Unidades Municipales de la mujer, equipadas para funcionamiento virtual-digital y con planes municipales de prevención de VCMN. (San Miguel, San Salvador).</p>	<p>Es prioridad hacer incidencia y promover las aprobaciones por las instituciones de justicia respectivas de documentos técnicos elaborados, y luego su aplicación piloto, sistematización y validación para dejar manuales a utilizar en la replicación en los territorios priorizados.</p> <p>Preferiblemente, se debería poner todos estos lineamientos a prueba de forma articulada en un mismo territorio en coordinación del nivel local con el nivel nacional.</p> <p>Es prioridad que la Iniciativa Spotlight deje como legado la aplicación en terreno de toda la asistencia técnica que pretende fortalecer el marco normativo, regulatorio y operativo para la atención a víctimas y para su acceso a la justicia.</p>
Resultado 3	<p><u>Prevención focalizada en la niñez y adolescencia:</u> en municipios priorizados, focalizando en adolescentes, docentes y familiares, implementadas diversas estrategias educativas innovadoras para el cambio de actitudes y comportamientos dirigidas a diversos públicos (EIS, cultura de paz en centros escolares, metodología 'También soy persona' adaptada a adolescentes para promover prácticas de crianza no violentas y dialogo</p>	<p>Los procesos de formación fueron afectados seriamente por la pandemia, lo que se superó con la transformaron de contenidos a formatos digitales, que han permitido extender el número de participantes y contribuyen a la sostenibilidad a través de su replicación al ser entregados en plataformas virtuales; se brindaron dispositivos informáticos a personas replicadoras para dar acceso a la formación y poder replicar en sus comunidades.</p>

intergeneracional en las familias “Liderazgo musical comunitario” a docentes con talleres prácticos con niñas; metodología Soy Música para promover la coexistencia pacífica en las escuelas y las comunidades y disminuir el estres).

Fomentar la sostenibilidad de la transformación cultural de género: propuesta curricular para introducir EIS en universidades, diplomado para pastores y replicadores en organizaciones basadas en la Fe (EIS, nuevas masculinidades, prevención de embarazos adolescentes), y la Introducción del tema de nuevas masculinidades en el proceso de prevención de la VCMN formando a operadores de servicios esenciales VCMN.

Armonización del marco normativo de la LEIV para incorporar a las niñas con lineamientos para prevención de violencia sexual para niñas y adolescentes.

Diseño de estrategias comunitarias de prevención y atención hacia las mujeres.

Proceso organizativo para seguimiento de resolución ONU 1325 y formación de mujeres en la estrategia de Ventana Ciudadanas para veeduría de los comités municipales de prevención de la violencia (CMPV).

Campañas comunicacionales y transformación cultural de los medios de comunicación masiva.

Con publicidad para líneas telefónicas para denuncia y apoyo legal y psicológico de CSJ, ISDEMU, PNC, Cancillería. Por ejemplo para la Línea 123 Habla conmigo del CONNA, UNICEF está desarrollando materiales de comunicación para difundir sus servicios. Y, una plataforma virtual de Fundemusa. Desarrollo de un diplomado virtual con la Escuela de Comunicaciones de la Red Salvadoreña de Medios que fortalece capacidades de profesionales en reportajes periodísticos con enfoque de género y prevención de la VCMN.

Fortalecimiento del proceso de acceso a la justicia para víctimas de CVMN y feminicidio:

Deja fiscales formados en la Política de Persecución Penal en materia de VCM y capacidad de replicarlo en la escuela de la FGR; fortalecida capacidad de investigación y prueba de casos de VCM; mecanismos de seguimiento a expedientes judiciales, medidas de protección cautelares que identifican presuntos victimario con medidas cautelares en otras zonas, aplicación para registro y

No se ha podido superar totalmente aun la replicación con la población objetivo final en una escala que pueda cumplir con metas establecidas en el diseño. Las limitaciones incluyen: falta de dispositivos y saldo para conectarse; limitada movilidad y capacidad de reuniones, cierre de centros escolares con cambio a enseñanza con modalidad virtual, radio y televisión. Todo esto ha dificultado las réplicas comunitarias.

La prioridad en la siguiente etapa es consolidar la entrega y validación con la población beneficiaria de las estrategias de prevención que se han desarrollado en la fase I, para que se dejen listas herramientas para replicar y escalar en más municipios.

Queda una deuda pendiente con las mujeres más vulnerables a la Violencia de género. Las mujeres han sido focalizadas principalmente por su rol como madres y poco para prevenir ser víctimas de la VCMN.

En la focalización de población objetivo, no se observan actividades orientadas a grupos de mujeres tradicionalmente vulnerables. No hay medidas de adecuación para llegar a poblaciones indígenas, personas LGBTI, mujeres trabajadoras del sexo, mujeres privadas de libertad mujeres que habitan en zonas controladas por pandillas/o mujeres violentadas por pandillas y especialmente las que se encuentran en zonas rurales. Además, ISDEMU identifica como nuevos grupos vulnerables a la violencia en el hogar, a las mujeres de sectores de bajos recursos y a las comerciantes informales que al perder su autonomía económica quedan más vulnerables a la VCM.

En las estrategias de comunicación con campañas focalizadas a algún servicio específico parecen ser efectivas, por ejemplo, las líneas telefónicas y las plataformas virtuales para denunciar y obtener asesoría legal y atención psicológica.

Este componente ha fortalecido los modelos del funcionamiento estandarizado y con calidad de los servicios de atención a través de las Unidades Institucionales de Atención Especializada para Mujeres y niñas que sufren violencia. Se considera que un logro de la asistencia técnica brindada es tener los lineamientos, manuales, currículos de formación para poner en marcha procesos más eficaces de atención y de lograr justicia

Resultado 4

seguimiento de mujeres víctimas referidas a los servicios de atención, protocolo para la remisión y coordinación de servicios esenciales a víctimas.

Fortalecimiento de los servicios de atención especializada para mujeres y niñas que sufren violencia. Introducidos PEP kits al personal de salud. Desarrollado el Paquete de Servicios Esenciales de la ONU para Unidades de Atención Especializada a las Mujeres (UIAEM), ajustados para UNIMUJER ODAC de la PNC, ISDEMU; equipamiento con Cámara Gesell, capacitación de operadores, y dos unidades móviles de atención, para que Ciudad Mujer Joven (sede en San Martín, San Salvador y San Miguel) brinde atención comunitaria; a la FGR readecuación y equipamiento de dos modelos de atención legal y psicosocial que incluye cámara Gesell (2, 1 en San Miguel y 1 en Usulután, en proceso); también se ha capacitado a fiscales sobre el abordaje a personas víctimas y testigos en la utilización de las cámaras Gesell así como en atención legal y psicosocial a víctimas con énfasis en niñez. En sedes judiciales de la CSJ, adecuación y/o equipamiento de espacios amigables para la atención especializada de niñas, niños y adolescentes (9 espacios, 2 en San Salvador, 4 en Soyapango y 3 en Ciudad Delgado más la adecuación de la Cámara Gesell de esta sede judicial); además personal fue capacitado en metodologías de intervención lúdica terapéutica. Y PNC San Miguel (1) con la adecuación y equipamiento de la UNIMUJER-ODAC.

Territorialización de medidas de protección con lineamientos para espacios seguros para mujeres y niñas que sufren violencia. Desarrollado el modelo de Casa Hogar de Acogida (municipalidad de San Salvador); desarrollada una plataforma de multi servicios virtuales de atención y prevención de VCM por FUNDEMUSA. Con ISDEMU, actualizados los Lineamientos para el funcionamiento de las Casas de Acogida.

Desarrollo de sistema de alerta y referencia temprana para niñez y adolescencia- 1) Para niñas y adolescentes con la plataforma Si Protejo en tres municipalidades; implementada una línea directa y atención de la CONNA "123#" para niñas y adolescentes; desarrollada aplicación para el sitio web de la CSJ con mecanismos de comunicación para denuncias en el acceso a la justicia y promocionada en municipios. Fortalecidos

para las mujeres y niñas que sufren violencia de género y feminicida.

La expansión de estos servicios, a nivel municipal y su aplicación con una calidad estandarizada, de acuerdo a ISDEMU y la mayoría de actores involucrados entrevistados, es una prioridad institucional, así como focalizar mejor la atención a grupos vulnerables tradicionales y los que han surgido debido a la pandemia.

El principal desafío que ha resultado en menor avances en actividades de este resultado fue la Pandemia que cambió las prioridades y reorientó el trabajo del funcionariado público a atender la pandemia y las emergencias por huracanes, impidiendo revisar y aprobar asuntos de otros proyectos o participar en capacitaciones. El distanciamiento social impuesto causó que la formación fuera adaptada a una modalidad virtual.

A nivel de las actitudes, una fuerte limitante también ha sido que la Violencia contra las mujeres y niñas no es aún un tema transversalizado que incorpore la prevención, atención y protección contra la VCMN en los servicios para atender la emergencia del COVID-19 y las causadas por los huracanes.

Por esta razón es prioridad también acelerar la institucionalización de normativas institucionales de género que permitan hacer y dejar hacer con respecto a priorizar procesar los casos, con el debido proceso y estándar de calidad, de las víctimas de VCM en el trabajo de la PNC, la FGR y la CSJ.

También es prioritario generar una masa crítica de opinión con respecto a que la VCMN es la expresión dirigida al género femenino de la violencia social que sufre el país, y que requiere igual atención que la violencia social (que en forma de homicidios y reclutamiento en grupos delincuenciales afecta más a los jóvenes masculinos) a través de los mensajes de las campañas de comunicación.

	<p>operadores en centros de acogimiento del ISNA con un diplomado institucionalizado.</p>	
<p>Resultado 5</p>	<p><u>Fortalecimiento de capacidades técnicas y equipamiento de las instituciones que participan en el Sistema Nacional de Datos, Estadísticas e Información de Violencia contra las Mujeres (SNDVM).</u> 1) Medidas para mejorar la calidad de datos recolectados y el análisis con respecto a VCMN. La DIGESTIC, en el área responsable ha sido fortalecida con equipamiento y asesoría técnica, y desarrollo de módulos de análisis de información para VCMN, que se aplicaron para la encuesta de VCM. 2) Fortalecimiento de los indicadores de VCMN a los que da seguimiento el Observatorio de VCM de ORMUSA y se ha apoyado la publicación de la información que genera para la toma de decisiones como el uso de brazaletes para agresores de VCM por la Asamblea Legislativa.</p> <p><u>Apoyo para estudios y publicaciones que brindan evidencia para toma de decisiones de política pública.</u> 1) Análisis y publicación del Informe Preliminar del estado y situación de violencia contra las mujeres 2019 y 2020, de ISDEMU. 2) subvenciones para investigaciones relacionadas a violencia feminicida. Aún no se han terminado.</p>	<p>Se han fortalecido las capacidades y equipamiento de la institución responsable de realizar las encuestas de VCM que informan la política pública. Sin embargo, queda pendiente profundizar con variables y análisis que permitan identificar las características de las personas más vulnerables a la VCMN y feminicida, así como investigaciones sobre casos que permitan formar un perfil aplicable a la prevención.</p>
<p>Resultado 6</p>	<p><u>Fortalecidas las capacidades de grupos de mujeres comunitarias</u> en veeduría, contraloría social de mecanismos de prevención de VCMN a nivel municipal y reportes para la resolución 1325. Prestación de servicios de atención a mujeres, adaptándolo a medios digitales y virtuales para permitir acceso durante la pandemia.</p> <p><u>Fortalecimiento de capacidades de ONG feministas y de mujeres: 1) en investigación con investigaciones por.</u> ORMUSA, CEMUJER y CLADEM usando tecnologías innovadoras</p> <p><u>Fortalecimiento de organizaciones de sociedad civil:</u> 1) (organizaciones basadas en la fe) en prevención de VCM (La Universidad Evangélica de El Salvador desarrollo el diplomado para pastores), y Acciones afirmativas sobre violencia, con AZORO para implementar “Arte y diálogo social para sensibilizar sobre la situación de VCMN. El mecanismo de GNRSC ha fortalecido a representantes de las mujeres y sociedad civil en formas de generar consenso para una acción conjunta que brinde insumos de la sociedad civil en los espacios de gestión de la Iniciativa Spotlight.</p>	<p>Los grupos de mujeres y niñas en mayor riesgo de VCMN que se han quedado atrás no han podido tener atención especial, excepto en casos puntuales para discapacidades auditiva y visual.</p> <p><i>Los grupos vulnerables a la VCM Incluyen a mujeres y niñas: rurales, con discapacidades, indígenas, en situación de desplazamiento interno, en comunidades dominadas por pandillas, mujeres trabajadoras del sexo, mujeres privadas de libertad, LGBTI- Trans, 3a. Edad, y en general las que tienen menos recursos y trabajan en el sector informal.</i></p> <p>Es una prioridad pendiente para la segunda fase desarrollar y pilotear mecanismos de identificar y trabajar con a grupos formales e informales de mujeres en condición de mayor vulnerabilidad para fortalecer su organización y brindarles programas para fortalecer su autoestima y empoderarlas como lideresas con capacidades para hacer incidencia, contraloría social para demandar sus derechos.</p> <p>Inclusive en el GNRSC, se necesitan mecanismos que incentiven la participación y provisión de insumos sobre sus grupos</p>

poblacionales para la programación por parte de representantes de grupos tradicionalmente vulnerables.

Principales hallazgos:

- Con respecto al Resultado 6, se reiteran los hallazgos y recomendaciones con respecto a grupos más vulnerables a la VCMN que se están quedando atrás, discutidos en la Pregunta 1, con respecto a la necesidad de acciones para fortalecimiento organizativo y no solo la prestación de servicios de atención a víctimas de VCMN a nivel individual.
- Las reglas administrativas de la Iniciativa Spotlight en El Salvador y las RUNO son inalcanzables para los grupos de mujeres más vulnerables a la VCM (porque tienden a ser de organizaciones base, sin personería jurídica y sin recursos propios) por lo cual no han tenido acceso durante las convocatorias a OSC y tampoco han sido objeto de fortalecimiento organizativo a través de los proyectos aprobados para las OSC que han tenido acceso.
- En la iniciativa, hasta la fecha, no se han fortalecido mecanismos para identificar y analizar las necesidades de los grupos más vulnerables a la violencia de género, para que tengan acceso a los servicios con equidad, y poder organizarse para hacer incidencia para la protección de sus derechos a una vida libre de violencia.
- La eficacia en la gestión de la iniciativa, con base al avance de los indicadores, todavía no se puede medir, porque los indicadores de resultados para el segundo año de trabajo todavía no se habían medido al momento de hacer la recolección de datos para la evaluación.

Recomendaciones operacionales

- **Al equipo técnico de Iniciativa Spotlight en El Salvador:** en el diseño de la fase 2 incorporar elementos que permitan desarrollar metodologías y herramientas para identificar grupos vulnerables a la VCMN y brindarles una atención que se apegue a sus necesidades diferenciadas.
- **Al equipo técnico de Iniciativa Spotlight en El Salvador:** En el diseño de la fase 2, en el Resultado 6, priorizar el fortalecimiento de organizaciones de base con mujeres de grupos más vulnerables a la VBG, y desarrollar mecanismos apropiados para fortalecer su capacidad organizativa, de gestión de recursos para su organización, y de replicar la sensibilización para fortalecer la autoestima individual.

Recomendaciones por pilar

Para asegurar el cumplimiento de los indicadores globales, se recomienda al equipo técnico de Iniciativa Spotlight en El Salvador para el diseño de la fase 2:

- **Priorizar dar seguimiento para consolidar los resultados esperados en el Resultado 1,** con el seguimiento de las propuestas de reforma de ley hasta que sean aprobadas. Esto implica apoyar acciones e incidencia y cabildeo fortaleciendo a OSC, en particular grupos formales e informales de mujeres afectadas por la VCM y OSC aliadas (ONG de infancia, CONNA, masculinidades, OBF, entre otras).
- **Consolidar los resultados esperados en el Resultado 2:** Consolidar el marco institucional de VCM desarrollado en la Fase 1 en las instituciones contrapartes del sector justicia, consolidar y promover la replicación y aplicación de mejoras hechas en la Fase 1 en procesos de investigación y de preparar casos de VCM con el trabajo articulado de la FGR, PNC, IML; al mismo tiempo,

promover que organizaciones de mujeres hagan contraloría social en espacios críticos en la ruta de acceso a la justicia para quienes denuncian delitos de VCMN.

- **Consolidar los resultados esperados en el Resultado 3:** Consolidar la implantación de las estrategias de prevención promovidas en la Fase 1 para prevención de VCMNA y mujeres, consolidando modelos de intervención que puedan ser sistematizados para poder ser adoptados por instituciones de gobierno y sociedad civil y luego ser escalados en las comunidades donde se ha iniciado la formación de replicadores, y acompañarla con campañas educativas y de sensibilización en estas localidades.
 - Ampliar promoción de nuevas masculinidades, introduciéndolo en todos los componentes que tienen actividades de formación, y haciéndolo un elemento clave y visible en las campañas de sensibilización sobre VCMN.
 - Continuar ampliando la sensibilización y trabajo comunitario a través de replicadores de Organizaciones Basadas en la Fe, haciendo disponible nuevas ediciones del diplomado a través de la UEES y otras universidades religiosas.
 - Agregar actividades para fortalecer nuevos grupos de mujeres vulnerables, adultas y jóvenes, a la VCMN. Para ello, difundir capacitación para empoderar en la gestión de recursos, organización, y la facilitación y contenidos para empoderar y elevar la autoestima de sus miembros, y generar capacidad de hacer contraloría social e incidencia. Y fortalecer los grupos con medios de utilizar la tecnología digital y virtual para comunicarse y brindar formación a sus allegadas. Promover su integración a redes feministas de abogacía e incidencia para erradicar la VCMN y el feminicidio.
- **Consolidar los resultados esperados en el Resultado 4:** Priorizar la consolidación de modelos exitosos de brindar servicios esenciales con estándares de calidad internacional y de replicarlos en nuevos municipios. Se recomienda que esta ampliación sea aplicando un modelo ampliado: integral, articulado con las otras instituciones que han sido fortalecidas para mejorar el acceso a la justicia como la PNC, FGR, la CSJ, y OSC que operan casas de acogida, y comprobar la eficacia del modelo operativo a lo largo de toda la ruta e identificar los aspectos que aún quedan por fortalecer especialmente con lo que respecta a la articulación e interacción coordinada de diferentes actores para que las mujeres vayan de un paso al siguiente si caerse de la red de apoyo. Que la metodología de validación y fortalecimiento sea centrada en la persona que sufre la violencia para que no sufra además de violencia institucional.
- **Consolidar los resultados esperados en el Resultado 5:** asegurar que continua la disponibilidad anual de datos sobre el estado de VCM y agregar a las niñas, apoyando a la DIGESTYC, ISDEMU y el sistema nacional respectivo para el manejo de datos. Invertir adicionalmente en incorporar nuevos indicadores que permita especificar mejor el perfil de las personas que sufren diferentes formas de VCMN, el perfil de las personas agresoras, las acciones que toman para denunciar o para resolver las situaciones que enfrentan. Invertir también en generar capacidad para análisis y para reportar el análisis de forma desagregada visibilizando las características demográficas de las víctimas de violencia en los informes generados que alimentan la política pública de la LEIV. Esto se podría hacer financiando investigaciones que desarrollen metodologías de investigación que desarrollen herramientas e instrumento para este tipo de análisis.
- **Consolidar los resultados esperados en el Resultado 6.** Redefinir una estrategia de trabajo que fortalezca los indicadores relacionados con grupos vulnerables, que miden el fortalecimiento de organizaciones de mujeres en particular las que están integradas por mujeres más vulnerables a al VCMN. Dejar como legado un precedente que fortalece el rol de organizaciones feministas y

de larga trayectoria en traspasar capacidades de gestionar recursos, desarrollar organizaciones, empoderar a las mujeres y elevar su autoestima y en desarrollar capacidades para hacer contraloría social e incidencia para la protección de sus derechos. Esto se puede hacer dándoles la oportunidad de manejar proyectos con *subgrants*, que incluyen recursos para brindar asistencia técnica y formación a grupos prioritarios por su vulnerabilidad a la violencia de género y feminicidio, financiando actividades prioritarias para establecerse como grupos formalizados, y agregando la asistencia técnica y acompañamiento para que puedan cumplir con los requisitos de gestión que demanda la Iniciativa Spotlight y las RUNO.

- Continuar promoviendo trabajo en red y fortaleciendo grupos que trabajan en nuevas masculinidades y brindan formación a jóvenes y hombres adultos y en la formación de otros formadores para replicas con pares o en grupos.
- Continuar trabando con OBF, instituciones académicas y otras OSC que fortalezcan la capacidad de abogacía e incidencia en instancias del estado y que preparan a profesionales con una mentalidad transformada con base al cumplimiento de derechos en la entrega de sus servicios profesionales.
- **Mejor eficacia en el propósito de campañas de comunicación.** Para optimizar el uso de los menores recursos que estarán disponibles en la fase 2, se recomienda que las actividades en el ámbito municipal, incorporen como parte integral campañas de respaldo para fomentar en el público municipal actitudes favorables hacia la prevención y atención a víctimas de VCMN, y la participación y/o promoción del uso de los servicios que se brindarán en los municipios. Incrementar los procesos de colaboración y consulta con el equipo de comunicación de la Delegación de la Unión Europea.

<p>13. ¿Es la capacidad de absorción del Gobierno, socios implementadores, y RUNOs un obstáculo/cuello de botella para asegurar que la implementación se desarrolle conforme al plan?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena <input type="checkbox"/> Problemas <input type="checkbox"/> Graves deficiencias
<p>Gobierno</p> <p>La evidencia encontrada a través de las entrevistas, revisión documental y las respuestas a la encuesta en línea indican que la capacidad de absorción del gobierno es una limitante por la disponibilidad de tiempo que tiene desde que inició la Pandemia y recientemente por las emergencias provocadas por los huracanes. La atención a emergencias ha reorientado las prioridades y reducido el tiempo dedicado a asuntos de la Iniciativa Spotlight en El Salvador. Las condiciones de la pandemia persisten en 2021 con perspectivas de continuar el resto del año. El efecto es que ha creado un cuello de botella en productos normativos cuya aprobación es importante para proceder a otros sub productos y para concluir actividades de formación de fiscales. A pesar de esto, como lo expresa un testimonio de la encuesta en línea: <i>“a pesar de todas las adversidades por las cuales ha navegado la Iniciativa, siempre las instituciones y las personas han dado lo mejor de sí, para sacar adelante las acciones. Es de reconocer que algunos de los funcionarios de las instituciones del estado están sobresaturados de actividades y sin embargo, como están comprometidos y conscientes que es para fortalecer institucionalmente el trabajo, hacen todo su esfuerzo por avanzar en alcanzar los resultados.”</i></p>	

Socios Implementadores (OSC)

En OSC que son socios implementadores, la capacidad de respuesta ante la emergencia de COVID-19 ha demostrado su agilidad y uso de la innovación. La respuesta a la situación de emergencia ha generado una curva de aprendizaje en pensar fuera del contexto normal, probar ideas innovadoras y no tener miedo al fracaso, apoyo solidario entre implementadores y actores beneficiados, entre otros. Esto sin duda va a facilitar el diseño y la implementación de la segunda fase, que ya incluirá las lecciones aprendidas en cómo manejar desafíos totalmente inesperados, así como mantenimiento de prácticas útiles desarrolladas bajo la “nueva normalidad” que promete continuar al menos en el año 2021.

Las organizaciones feministas actuando como socias implementadoras, el GNRSC, y las ONG internacionales han demostrado una gran capacidad de adaptación para superar desafíos en tiempos cortos y un gran compromiso de cumplir con metas acordadas con las RUNO.

RUNOs

Los prolongados procesos para la toma de decisiones en instituciones públicas como la FGR, CSJ e ISDEMU, así como las apretadas agendas que han resultado del trabajo adicional por ser instituciones de primera línea en la emergencia, afectan la ejecución financiera de actividades puntuales para las RUNO a quienes les fueron asignadas. Estas actividades fueron discutidas en el Pregunta 7. El haber programado las actividades con estas instituciones temprano en el Plan de Trabajo ha brindado un margen de tiempo para acomodar solicitudes de reprogramación antes del cierre de la fase 1.

Principales hallazgos:

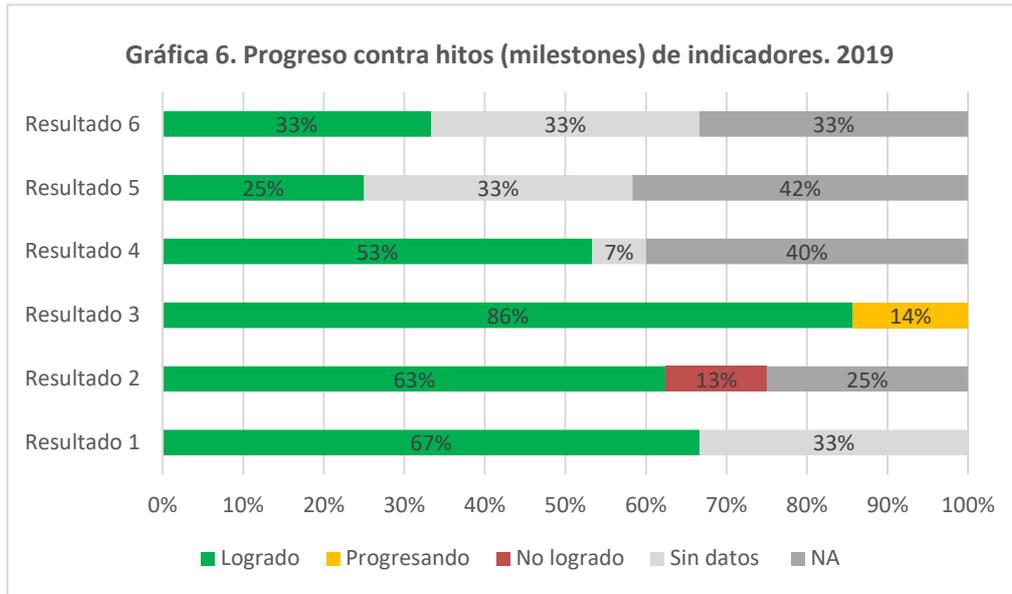
- Solamente un 5 por ciento de las actividades del Plan de Trabajo Anual aprobado por el Comité Directivo están en la categoría de poco avance, y 9 por ciento con avance de 40 a 59 por ciento (ver grafica 5, pregunta 12). Las causas de los retrasos se han discutido y presentado en la pregunta 7. Este nivel de retraso (en 5 por ciento de las actividades) no representa un cuello de botella significativo.
- Se encontró en la pregunta 7, que las causas para actividades en el rango desde 0 hasta 59 por ciento de ejecución, en un 62.5 por ciento se relacionan al efecto de la Pandemia que causó un aumento en el trabajo de instituciones que están en la primera línea de atención. Estas incluyen a las del sector justicia. Estos desafíos como se explicó antes han requerido, a petición de las instituciones, posponer actividades para el 2021. Sin embargo, las entrevistas con estos actores demuestran que están conscientes de la importancia de cumplir con el plan de trabajo de la Fase 1. En la medida que el personal técnico de estas instituciones públicas puede agilizar procesos, lo están haciendo.
- Haber programado las actividades con estas instituciones temprano en el Plan de Trabajo ha brindado un margen de tiempo para acomodar solicitudes de reprogramación por la pandemia antes del cierre de la fase 1. Las RUNO han definido medidas de seguimiento que monitorean internamente y a través de la UC-M&E.
- Las OSC que han actuado como socias implementadoras se han desempeñado bien innovando para superar los desafíos impuestos por COVID-19 y cumplir con los compromisos adquiridos con las RUNO.
- Las condiciones de la pandemia han continuado presentes en el 2021, con perspectivas de continuar el resto del año, por lo cual limitaciones enfrentadas por las instituciones contrapartes probablemente continuarán en el inicio de la fase 2.

Recomendaciones:

- Tomando en cuenta que las condiciones de la pandemia continúan, se recomienda para el diseño de la fase 2, incluir esto en la matriz de riesgos, y planificar y programar acciones con las instituciones con limitaciones para la ejecución, al inicio de la fase 2, para tener un margen de tiempo antes del cierre, en caso de que se presenten retrasos.

<p>14A. ¿La implementación de la Iniciativa y el logro de resultados ha ido de acuerdo con el plan de trabajo aprobado por el Comité de Dirección Operativo?</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Muy buena – Buena
<p>14B. ¿Existen obstáculos/cuellos de botella/asuntos pendientes por parte de los socios o del gobierno que estén limitando la implementación exitosa y el logro de resultados de la Iniciativa?</p>	<input type="checkbox"/> Problemas
<p>14A Implementación de acuerdo con el Plan de Trabajo</p>	
<p>En la pregunta 12 se presentan los avances en la ejecución del plan de trabajo aprobado por el Comité Directivo, que ha ido de acuerdo a los cambios aprobados. Este plan de trabajo consta de 61 actividades a las que se da seguimiento a través de 34¹⁵ indicadores globales y otros 24 indicadores nacionales (ver tabla 4, pregunta 6). Por otra parte, el Plan de Monitoreo de los indicadores de globales de la Iniciativa Spotlight en El Salvador tienen 33 indicadores, a los cuales aportan muchas de las actividades con subproductos del plan de trabajo, pero no todas. Estos indicadores y las actividades que contribuyen a su logro se muestran en la Tabla 1 del Volumen 2.</p>	
<p>El Salvador elaboró un plan de trabajo bianual en mayo 2019 y logró en el primer año implementar actividades claves en cada pilar, con resultados tangibles en consonancia con el documento del programa de país. En el segundo año (2020) se hizo el mayor avance en los productos del Plan de Trabajo bianual aprobado por el Comité Directivo. Este plan fue ajustado con el fin de atender la emergencia provocada por la pandemia COVID-19 (ver pregunta 5). El confinamiento obligatorio se aprovechó como oportunidad de reformular la entrega de actividades, pero resultó también en un retraso en la ejecución financiera por lo cual se formuló un plan de aceleración que se integró al Plan de Trabajo Anual modificado y aprobado para el año 2020. Este plan de anual es la base para medir los avances en lograr los resultados de la Iniciativa Spotlight en El Salvador en esta evaluación.</p>	
<p>Progreso hacia el alcance de los indicadores hitos (milestones) para el primer año, 2019</p>	
<p>La gráfica 6 indica que en el primer año de la Iniciativa se habían logrado hitos (milestones) esperados para los indicadores en cada uno de los resultados. También indica que en el resultado 2, un 13 por ciento de los hitos no se lograron (indicador 2.1.1, número de instituciones públicas, de nivel nacional o sub nacional, que desarrollan estrategias, planes y/o programas para prevenir y/o responder a la VCMN, incluyendo aquellos grupos de mujeres y niñas que enfrentan discriminación interseccional y múltiple). En el resultado 3, para un 14 por ciento de indicadores se está en progreso hacia el alcance de los hitos esperados (indicador 3.2.5 sobre campañas que desafían normas sociales y estereotipos de género).</p>	

¹⁵ Un indicador está repetido.



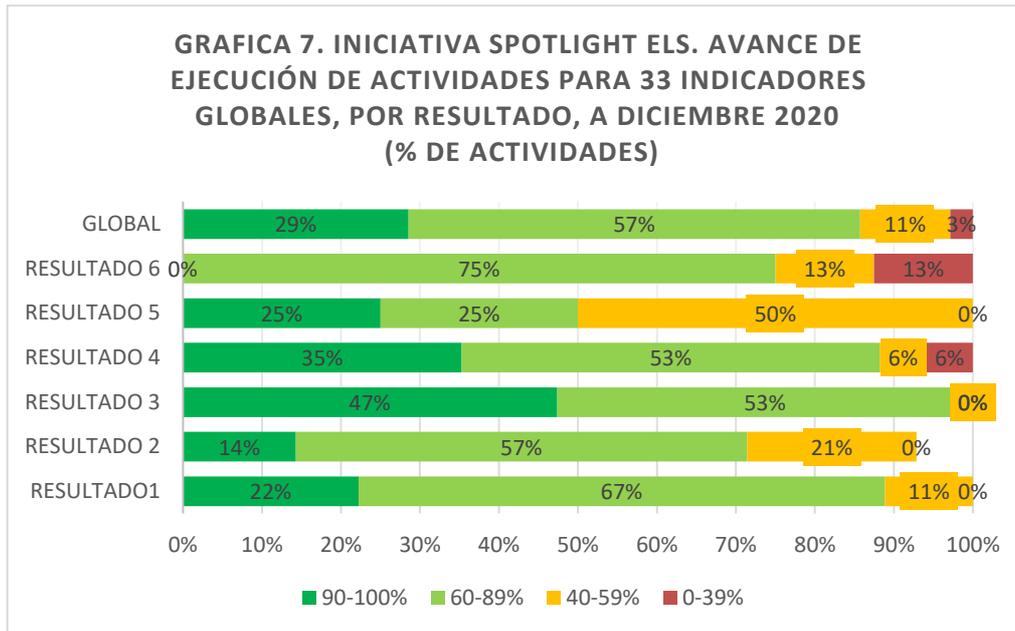
Fuente: Elaboración propia con base a datos proporcionados por el Secretariado de la Iniciativa Spotlight para 2019.

Avances en el segundo año, 2020

La implementación de la Iniciativa se interpreta como la implementación para lograr los indicadores globales. Los aportes a los indicadores globales provienen de los sub productos desarrollados en las actividades formuladas para cada producto en cada resultado. Aunque el plan de trabajo aprobado es el mismo para lograr las metas de los indicadores que para lograr los sub productos, los indicadores globales de la Iniciativa no incluyen a todos los subproductos en el plan de trabajo. A continuación presentamos el análisis del progreso en los sub productos directamente relacionados con los 33 indicadores globales.

La Tabla 1 en el volumen 2 del informe de la evaluación, muestra para el año 2 una ponderación del avance técnico y financiero reportado. La Gráfica 7 a continuación, muestra el avance de las actividades que contribuyen directamente a los indicadores de cada resultado.

Avance de ejecución de las actividades que contribuyen a lograr los indicadores de la Iniciativa Spotlight, año 2020



Fuente: elaboración propia con base a TOTAL INDICADORES DE LA Iniciativa Spotlight-EL SALVADOR, proporcionado por la UC-M&E, actividades reportadas en el AWP_2020_11_12_2020 y datos financieros de ejecución de presupuestos por actividades brindados por las RUNO

En la perspectiva global del plan de indicadores, la ponderación del avance técnico y financiero indica a nivel global en la contribución a los indicadores, **29 por ciento** de las actividades asociadas llevan un 90 a 100 por ciento de ejecución, **el 57 por ciento** llevan de 60 a 89 de ejecución, 11 por ciento llevan de 40 a 59 por ciento de ejecución, y solo tres por ciento presentan 0 a 39 por ciento de ejecución (discutidas en las preguntas 7 y 13). Estas últimas están distribuidas en el resultado 6 (13 por ciento de las actividades para los indicadores de este resultado) y el resultado 4 (con 6 por ciento).

Por resultado, la gráfica 8 muestra que:

- el **resultado 1** tiene 22 por ciento de actividades con 90 a 100 por ciento de ejecución, 67 por ciento con 60 a 89 por ciento de ejecución y 11 por ciento con 40 a 59 por ciento de ejecución.
- En el **resultado 2**, hay 14 por ciento con una ejecución entre 90 y 100 por ciento, 57 por ciento de las actividades están en 60 a 89 por ciento de ejecución, y 21 por ciento están en 40 a 59 por ciento de ejecución.
- En el **resultado 3** hay una mayor proporción (47 por ciento) de actividades entre 90 y 100 por ciento de ejecución y el otro 53 por ciento están entre 60 y 89 por ciento de ejecución. En este resultado predominan socios implementadores de las RUNO que han demostrado mucha flexibilidad en las respuestas a los desafíos que impusieron las condiciones de la pandemia.
- El **resultado 4**, 35 por ciento de las actividades están entre 90 y 100 por ciento de ejecución, 53 por ciento están entre 60 y 89 por ciento de ejecución, seis por ciento están entre 40 y 59 por ciento de ejecución y otro seis por ciento están en 0 a 39 por ciento de ejecución (se han discutido previamente en la pregunta 7 y 13).
- En el **resultado 5**, hay 25 por ciento con avance de 90 a 100 por ciento, otro 25 por ciento con avance de 60 a 89 por ciento y 50 por ciento con avance de 40 a 59 por ciento.
- En el **resultado 6**, 75 por ciento de las actividades están entre 60 y 89 por ciento de ejecución, 13 por ciento con avance de 40 a 59 por ciento y otro 13 por ciento con avance de 0 a 39 por ciento (discutidas en las preguntas 7 y 13).

14B Cuellos de botella

Los cuellos de botella que tienen impacto en los indicadores son los mencionados en la pregunta 13 con respecto a la capacidad de absorción del gobierno. En la pregunta 7 también se identificaron limitaciones puntuales como depender de una agenda externa para que OSC puedan hacer incidencia en la Alianza Global para la niñez, la necesidad de repetir convocatorias para investigaciones ejecutadas por OSC y academia por la limitada oferta en el país, entre otras. En el trabajo con personas beneficiarias directas de programas de transformación cultural de género, el principal cuello de botella es poder llegar presencial o virtualmente a las comunidades con los programas que se han adaptado a ambos formatos, y a las instituciones como ISNA donde las niñas y adolescentes continuaban en confinamiento con el personal de turno aun durante el periodo de la evaluación.

Principales Hallazgos

- La Iniciativa está avanzando en la ejecución del plan de trabajo aprobado por el Comité Directivo; y, la planificación y aprobación ha sido flexible para manejar la pandemia. Se han hecho cambios en respuesta a la pandemia COVID-19 y para acelerar la implementación.
- La implementación está encaminada hacia lograr los resultados esperados en los indicadores, como lo demuestran los niveles globales de avance ponderados: 29 por ciento de las actividades asociadas con los indicadores llevan un 90 a 100% de ejecución, el 57 por ciento llevan de 60 a 89 de ejecución, 11 por ciento llevan de 40 a 59 por ciento de ejecución, y solo tres por ciento están de 0 a 39 por ciento de ejecución.
- Los cuellos de botella fueron generados con la Pandemia. En las instituciones públicas en el sector de seguridad, en razón del aumento de responsabilidades para atender las emergencias agravando y sus dinámicas internas para tomar decisiones. En el trabajo comunitario fue por las condiciones sanitarias que impiden el acceso directo a personas beneficiarias de programas de transformación cultural, especialmente con el cierre de centros escolares que aun continua. Esto redujo las cantidades y tiempos planteados para lograr las metas del plan de trabajo; además, los medios virtuales no son igualmente factibles a todas las personas en cuanto al acceso a la señal y por el costo de conectarse, aun cuando el programa ha subsidiado estos costos.
- Por otra parte, las condiciones de cuarentena de la Pandemia han provocado aumentos en la VCMN en los hogares, se realizaron ajustes al plan de trabajo para dar respuestas a esta y las otras emergencias.

Recomendaciones

- **A la UC-Gestión del conocimiento:** Aprovechar de identificar prácticas exitosas y lecciones aprendidas en el proceso de formular y llevar a cabo el plan de aceleración para asegurar el cumplimiento del plan de trabajo en condiciones de pandemia y emergencias ambientales. Priorizar el análisis de actividades que fueron más afectadas y las soluciones encontradas para resolver los desafíos que enfrentaron.

E. SOSTENIBILIDAD

15. ¿Se está creando suficiente capacidad para que los agentes locales (en particular las organizaciones de la sociedad civil, el movimiento de mujeres y los grupos que representan a las mujeres y las niñas que se enfrentan a formas de discriminación cruzada) puedan gestionar el proceso al final de la Iniciativa sin tener que seguir dependiendo continuamente de los conocimientos especializados internacionales?

Muy buena – Buena

Problemas

Graves deficiencias

Existe en El Salvador un marco normativo que garantiza la institucionalidad del derecho a una vida libre de violencia. Este espacio fue ganado en la última década gracias a la gestión del movimiento de mujeres desde la sociedad civil y desde puestos en las instituciones públicas. Como se discutió en la pregunta cuatro, durante las entrevistas de evaluación con diversos informantes, se identificó la percepción de que, en el tema de derechos humanos de las mujeres, a nivel gubernamental, *“el trabajo de género transversalizado tiene un retroceso en toda la institucionalidad que se había alcanzado... ahora tiene un gran riesgo de volver atrás”*.¹⁶

La Iniciativa Spotlight en El Salvador representa una oportunidad, porque aglutina a todos los actores clave, en sus espacios han tenido oportunidad de dialogar, complementar esfuerzos y avanzar con un objetivo en común. Cuando cierre la iniciativa, será de suma importancia que ese capital social ganado a través de la Iniciativa Spotlight no se pierda, y que la sociedad civil tome el liderazgo en sostener el proceso, con el apoyo de los demás actores.

En este contexto, la iniciativa ha promovido condiciones para la sostenibilidad del proceso en los diversos actores y ha creado capacidad en los agentes locales. La evidencia observada se resume en:

Organizaciones feministas que han liderado en el pasado

- A nivel individual, en el rol de socias implementadoras, se han fortalecido en áreas de investigación, desarrollo de servicios de atención, desarrollo de programas de formación en áreas de fortalecimiento del sector justicia, contraloría social para organizaciones de mujeres, servicios especiales de atención.
- Han formado capacidades en otros grupos de mujeres para hacer contraloría de los servicios de las unidades institucionales de atención especial para las mujeres.
- Se ha fortalecido la capacidad de seguimiento de indicadores clave en el Observatorio de la violencia que maneja ORMUSA´

Se observa la oportunidad fortalecer a estas organizaciones que tienen una larga trayectoria para que a su vez fortalezcan nuevas organizaciones de mujeres, especialmente las más vulnerables a la VCMN. Para esto, necesitan:

- fortalecer capacidades para actuar como tanque de pensamiento para el proceso que ha iniciado la Iniciativa Spotlight (investigación, análisis estratégico, planificación, incidencia).
- Necesitan fortalecer la capacidad organizativa y fortalecer la gestión de recursos de grupos de mujeres con intereses en común por su vulnerabilidad ante la VCMV.
- Necesitan fortalecer su propia capacidad de actuar como organizaciones sombrilla que acceden a recursos y los distribuyen como *subgrants* para organizaciones de base comprometidas y que necesitan superarse y hacer incidencia para proteger sus derechos.

¹⁶ Encuesta de la evaluación.

OSC en tema de masculinidades

La red de Tejedores de Masculinidad es un producto de la Iniciativa Spotlight en El Salvador, y está conformada por líderes hombres que han venido trabajando en el tema de nuevas masculinidades por sus propios esfuerzos. La Iniciativa Spotlight en El Salvador ha brindado la oportunidad de compartir sus conocimientos para promover cambios transformadores de actitudes en audiencias masculinas, entre los pastores de las OBF, entre estudiantes y hombres adultos de los programas de prevención. Su capacidad es reconocida y se han fortalecido. Continuarán como actores clave en el proceso de eliminación de la VCMN, permitiendo hacer abordajes con enfoque de género que llevan insumos diferenciados a hombre y a mujeres en las comunidades, y ya no solo a mujeres.

Organizaciones Basadas en la Fe

Los esfuerzos de UNFPA por involucrar a estas organizaciones en programas de prevención de embarazos adolescentes y prevención de VCMN han sido muy oportunos para generar sostenibilidad con estos actores. Las universidades basadas en la Fe quedan como un grupo clave. La Universidad Evangélica de El Salvador desarrollo el primer diplomado para pastores de toda denominación, y gracias a la pandemia, el diplomado ha quedado en formato virtual y disponible para replicas. Además, UNFPA está haciendo esfuerzos para que otras universidades también lo puedan llevar a sus allegados. De manera que ha quedado sostenibilidad para incrementar y fortalecer la participación de estos actores clave, las universidades y las y los pastores, que se vuelven agentes de cambio a través de sus iglesias en las comunidades.

Las escuelas de capacitación de las instituciones públicas

Las RUNO han venido trabajando con las escuelas de instituciones del sector justicia en sus programas, y con la Iniciativa Spotlight en El Salvador pudieron agregar nuevos contenidos y dejar programas virtualizados disponibles para enseñanza en línea del personal actual y futuro en estas instituciones. Los temas abordados son clave para mejorar la investigación y la preparación de casos para el tema específico de delitos de VCMN y feminicidio. Esta estrategia promueve la sostenibilidad y ha sido reforzada por la iniciativa.

ONG Internacionales

Los socios de UNICEF Y UNFPA han sido clave en la implementación de modelos de prevención orientados a adolescentes en centros escolares y en comunidades. Estas organizaciones como PLAN Internacional, OXFAM América, EDUCO, tienen programas permanentes, operan a nivel municipal, y los programas que han implementado son parte de sus prioridades institucionales por esta razón su acompañamiento continuará más allá de la iniciativa, proporcionando sostenibilidad a los programas que protegen a las niñas de la VCMN.

Son actores claves para promover la sostenibilidad local, pues tienen el potencial de formar capital social en los municipios, con las y los jóvenes que participan en sus programas, formando red de voluntarias que pueden replicar conocimientos, promover la organización, e involucrarse en hacer incidencia y contraloría social para salvaguardar sus derechos.

Las instituciones públicas

Los elementos que promueven la sostenibilidad de la prevención de la VCMN en las instituciones públicas contrapartes son las políticas institucionales de igualdad de género y no discriminación, que incluyen la prevención de la violencia contra las mujeres. A través de las políticas se crea una normativa interna que define las responsabilidades del personal, crean un ambiente libre de violencia en la institución, y

legítiman el cumplimiento del marco normativo nacional a través de la descripción de trabajo y funciones del personal. Estas políticas están entre los instrumentos normativos que esperan aprobación.

El fortalecimiento de las unidades institucionales de género, como en el Ministerio de Educación, la Asamblea Legislativa, la CSJ y la FGR es otro mecanismo de sostenibilidad porque es a través de ellas que se implementan los planes de acción de las políticas institucionales de igualdad de género y los programas de capacitación que ayudan a transformar la cultura organizacional para eliminar la discriminación y las expresiones de violencia.

Capacidad a nivel municipal

Se ha fortalecido la sostenibilidad local a través de la institucionalización de la normativa municipal, con los Planes Municipales de Prevención de Violencia y sus planes de acción, fortaleciendo los comités municipales de prevención de violencia, en particular introduciendo el tema de VCMN en la agenda de trabajo de estos comités, y canalizando y coordinando la llegada de programas a los municipios con las unidades municipales de la mujer.

A nivel municipal continúan las intervenciones para el empoderamiento de mujeres y las niñas y el fomento de nuevas masculinidades, apoyando la creación y replica de diferentes programas en los municipios beneficiados para crear o aumentar las capacidades y que se hagan replicas que continúen extendiendo conocimientos a más mujeres y niñas. Estas intervenciones han sido calificadas de exitosas por las mismas beneficiarias como los actores principales. Sin embargo, con la pandemia muchas actividades no se desarrollan en un cien por ciento y por ello, hay sugerencias de continuar haciéndolo en mayor escala y en más territorios en una segunda fase, para que afirme las buenas prácticas de lo hasta hoy desarrollado.

Principales hallazgos:

- Se reitera la observación en la pregunta 4, que existe la percepción entre informantes entrevistados y plasmados con testimonios en la encuesta en línea que el tema de derechos humanos de las mujeres, a nivel gubernamental, *“aún no se le está atendiendo en la dimensión necesaria”*, y que *“el trabajo de género transversalizado tiene un retroceso en toda la institucionalidad que se había alcanzado, ... ahora tiene un gran riesgo de volver atrás.”*¹⁷
- Es importante que actores en la sociedad civil, particularmente el movimiento de mujeres en alianza con todos los actores involucrados en el tema, se fortalezcan en los roles que ese liderazgo demandaría y se comprometan a continuar impulsando las medidas desarrolladas por la Iniciativa Spotlight en El Salvador cuando esta termine.
- Existe bastante fortaleza a nivel local para desempeñar las diversas funciones técnicas, como lo evidencia que la mayoría del personal trabajando en las RUNO, las ONG internacionales, los socios implementadores, y consultoras contratadas, que son mayoritariamente locales.
- Los grupos de mujeres más vulnerables a la VBG que se han quedado atrás no han podido tener atención especial, excepto en casos puntuales para discapacidad auditiva y visual, quedando pendiente el crear capacidades para atender los siguientes grupos: mujeres, niñas y adolescentes rurales, con discapacidades, privadas de libertad, indígenas, en desplazamiento interno, niños, niñas y adolescentes LGBTI, Mujeres trans, de Tercera Edad, y especialmente mujeres, niñas y adolescentes que viven en territorios pandilleriles.
- La pandemia COVID-19 y el confinamiento han generado nuevos grupos vulnerables entre las mujeres de escasos recursos y las que operan en el sector informal.

¹⁷ Encuesta de la evaluación, 2021.

Recomendaciones:

- En la segunda fase: priorizar formar nuevas alianzas para una estrategia de cierre y sostenibilidad. Formular de manera participativa una estrategia para la continuidad de los procesos iniciados con la Iniciativa Spotlight hasta lograr los objetivos de reducir y erradicar la violencia contra las mujeres y niñas, y feminicida.
- Se recomienda a Iniciativa Spotlight en El Salvador, identificar cooperantes con objetivos y prioridades en estos mismos temas e invitarles a participar en el comité de cooperantes, y junto con las OSC, instituciones públicas y cooperantes formular una estrategia y plan post Iniciativa Spotlight en El Salvador para continuar el trabajo que no se logre terminar.
- En la segunda fase: Fortalecer las organizaciones feministas en su rol de lideresas y operadoras de programas sombrilla que pueden fortalecer capacidades aprendiendo-haciendo a través de proyectos para mejorar la capacidad de autogestión de grupos de mujeres vulnerables a la VCMN.
- En la segunda fase priorizar el Resultado 6 y diseñar experiencias innovadoras que desarrollen metodologías para fortalecer a grupos organizados de mujeres de grupos más vulnerables, para que se vuelvan efectivas agentes de cambio en este tema.
- En la segunda fase: Identificar las formas de integrar las acciones de la segunda fase en los planes de trabajo de las instituciones públicas, en particular las que ya tienen el mandato de prevenir, atender y proteger la violencia en general y la basada en género en particular, como parte de la estrategia de cierre de la Iniciativa Spotlight en El Salvador. En este sentido, una acción prioritaria es hacer incidencia y respaldar esfuerzos de ISDEMU para que el plan de gobierno para Seguridad adopte como parte de su enfoque de género la prevención y atención de la VCMN y feminicidios en lo que respecta a las mujeres y niñas, así como el enfoque de nuevas masculinidades y la prevención de violencia homicida y reclutamiento pandilleril para los hombres, adolescentes y niños.

Preguntas adicionales: ¿El programa está identificando y difundiendo buenas prácticas en el país, entre países?

El Salvador tiene a nivel de América Latina, desarrollada con la Iniciativa Spotlight una serie de buenas prácticas que han sido mencionadas en diferentes informes y reuniones, que contribuyen a eliminar la violencia contra mujeres y las niñas siendo entre ellas:

- El desarrollo de alianzas estratégicas de incidencia y estrategias de comunicación para el trabajo conjunto entre las RUNO y titulares de las contrapartes dada la llegada de la pandemia y que permitió replantear el plan para acelerar procesos y posicionar temas de VCM. Y el acompañamiento cercano y oportuno de planes frente a retrasos por el COVID -19.
- Acuerdos firmados con diferentes sectores públicos en especial en el tema de niñez con el Ministerio de Educación para articular acciones en temas cambio de actitudes y comportamientos y prevención de violencia contra las mujeres y niñas en las escuelas.
- Las campañas y procesos de sensibilización desarrollados de manera virtual y territorial que han permitido llegar directamente a la población beneficiaria. Y la introducción del tema de masculinidades en diferentes ámbitos.

Principales Hallazgos

Se identificaron buenas prácticas durante el diseño de la primera fase que deberían ser aplicadas de nuevo en la segunda fase. Estas son:

- **Consultas participativas para el diseño:** Los procesos de consulta que ocurrieron para el diseño de la primera fase se deben sistematizar para replicar en la segunda fase. Ya han iniciado, y se considera que los resultados observados durante la evaluación demuestran que fueron una buena práctica.
- **Construir con base a la experiencia y objetivos institucionalizados:** Los altos niveles de apropiación, confianza entre actores, y sinergia en el trabajo son el resultado de la buena práctica en el diseño de identificar líneas de acción en el mandato de las RUNO y de las contrapartes que cumplían con el propósito de la iniciativa, que avanzarían el trabajo de ambas partes y también asegurarían la sostenibilidad porque son ya parte de sus planes de trabajo institucional. Esta estrategia puede también funcionar al introducir nuevas acciones para cumplir los objetivos que luego quedan como parte del plan de trabajo, sin tener mayor dificultad en introducirlas como algo nuevo.
- **la estrategia de trabajo conjunto:** como un modelo diseñado y aplicado en la primera fase, ha demostrado promover la eficiencia en la gestión del proyecto, la participación con aportes importantes de diversos actores, y una toma de decisiones pronta y eficaz como lo demuestran las acciones para manejar las emergencias del año 2020. La formación de diversos espacios para la participación de sectores específicos, con reglas claras sobre su rol y funciones, ha promovido la apropiación de la iniciativa y favorecido la acción colaboradora entre actores. La Pandemia ha venido a limitar la formación de este tipo de capital social, porque repetidamente informantes han dicho que las discusiones informales de aclaración o para compartir información que ocurrían antes y después de las reuniones de estos comités, ya no ocurren y han hecho más difícil generar confianza y actuar de forma más solidaria. Sería importante encontrar mecanismos para promover estas discusiones informales afuera de las reuniones de los comités para capturar la sinergia que generan.
- **Unidad de coherencia técnica:** Durante la evaluación, la utilidad de esta unidad ha sido comprobada en vivo. Con un proyecto tan complejo, ejecutando 60 actividades y muchísimas más acciones para desarrollar subproductos, con múltiples consultorías simultaneas, llegando a contraparte por vías separadas, las oportunidades de generar un caos son innumerables. Esta unidad es el repositorio de la visión global del proyecto, visualiza si los resultados se están generando a través de los aportes de las actividades coordinadas por las cuatro RUNO. Junto con el seguimiento de los datos que realiza la unidad de Monitoreo y Evaluación, y la obtención constante de información por la coordinadora de la iniciativa, estos espacios de coordinación y coherencia técnica han sido clave para lograr el nivel de avance de la Iniciativa Spotlight en El Salvador a pesar de las limitantes impuestas por la pandemia, los huracanes y cambios de altas autoridades en instituciones públicas.

F. PRINCIPALES HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

1. DISEÑO DE PROGRAMAS:

- MTA Q1: ¿Se ajusta la acción a los principios de la Iniciativa Spotlight, tal como figuran en los términos de referencia del Fondo de la Iniciativa Spotlight?
- MTA P3: Responde actualmente la acción a las necesidades de los grupos destinatarios/beneficiarios finales? ¿Se están celebrando las consultas necesarias con los principales interesados?
- MTA P5: ¿Se han tenido en cuenta todas las circunstancias y riesgos relevantes?
- MTA P6: ¿Están bien definidos los indicadores para medir los resultados y son relevantes para medir el logro de los objetivos?

Principales hallazgos:

1. El programa está alineado con los principios de la Iniciativa Spotlight. En particular, los principios de "no dejar a nadie atrás", centrarse en los derechos humanos y el género, así como "trabajar en conjunto".
2. Las actividades del Resultado 6 ha incluido fortalecer las organizaciones de mujeres a nivel comunitario de los sectores más vulnerables a la VCMN. Los mecanismos de compra de servicios y transferencia de *grants* de las RUNO son difíciles de acceder por grupos de mujeres no formalmente registrados, generalmente marginados.
3. El programa se adecua a las necesidades de los beneficiarios, pero no se realizan consultas con destinatarios finales para identificar sus necesidades.
4. Los riesgos han sido bien definidos en el programa del país. La pandemia de COVID-19 no podía haber sido prevista, sin embargo, se ha adaptado bien el plan de trabajo para responder a las situaciones provocadas por la pandemia COVID-19.
5. Los indicadores globales no han podido ajustarse a todos los resultados y productos que la iniciativa ha planificado para lograr su fin en El Salvador. La Iniciativa Spotlight en El Salvador desarrollo 24 indicadores "*custom-made*" para dar seguimiento a todo su Plan de Trabajo Anual. En particular, se desarrollaron más indicadores para los resultados tres (transformación cultural de género) y dos (transformación cultural en las instituciones públicas con mandatos en acceso a la justicia para víctimas de VCMN).

Recomendaciones:

Antes de la fase 2:

- a) **A UC**, promover en el Secretariado de la Iniciativa Spotlight la adopción de algunos indicadores que miden avances en el fortalecimiento de procesos de acceso a la justicia para víctimas de delitos de violencia contra las mujeres y las niñas, y feminicidios, y otros que midan la transformación cultural de género que promueven las actividades de la Iniciativa Spotlight.

Al **equipo técnico de la Iniciativa Spotlight en El Salvador** que diseñará la segunda fase, se recomienda:

- b) Aplicar las buenas prácticas de la fase 1. Se siguieron muy buenas prácticas para diseñar la fase 1 y se recomienda asegurar seguir las en la fase 2, en particular con respecto a: amplios procesos de consulta, que deben profundizar más con grupos vulnerables, escoger actividades que ya están incorporadas en planes de trabajo institucionales, construir sobre la base de la experiencia de socios y aliados, y seguir procesos consultivos participativos.
- c) Dar prioridad a fortalecer la aplicación del principio de no dejar a nadie atrás en el Resultado 6 para fortalecer el movimiento de mujeres, en particular las más vulnerables a la violencia de

género y feminicidio, por medio de identificar y desarrollar metodologías que aseguren su inclusión en procesos de proteger sus derechos a una vida libre de violencia, fomentando su autoestima, su capacidad de organizarse y de gestionar recursos organizacionales para poder incidir en el Estado para la protección de sus derechos.

- d) En el diseño de la fase 2 incorporar elementos que permitan desarrollar metodologías y herramientas para identificar grupos vulnerables a la VCMN y brindarles una atención que se apegue a sus necesidades diferenciadas.
- e) Considerar la ampliación del trabajo que se realiza en el tema de masculinidades.
- f) Dejar como legado modelos de trabajo que permitan identificar con precisión los perfiles de las personas más vulnerables a la violencia de género y los perfiles de las personas agresoras. Esto es relevante en el pilar 5, fortaleciendo mecanismos para la recolección de datos desagregando con mayor profundidad, y analizando la información más desagregada por variables de interseccionalidad
- g) Revisar si todos los indicadores actuales se adecuan a las actividades en curso y si es necesario definir nuevos indicadores o realizar estudios que permitan medir los resultados esperados.

2. GOBERNANZA:

- MTA Q4: ¿Siguen demostrando todos los principales interesados un compromiso efectivo (propiedad)?
- MTA P8: ¿El gobierno asociado y otros socios (OSC y EUD) en el país dirigen efectivamente la acción?
- MTA Q10: ¿Están los Comités Directivos Nacionales funcionando eficientemente y en línea con los principios de la Iniciativa Spotlight?

Principales hallazgos:

1. Actualmente en El Salvador el contexto político se han visto pocas declaraciones públicas por parte de las instituciones del Ejecutivo en el tema de VCMN. La sociedad civil percibe que, en temas de derechos humanos de las mujeres, a este tema no se le está prestando atención en la dimensión necesaria. Se percibe que hay un retroceso en el trabajo de género transversalizado y en toda la institucionalidad que se había alcanzado en este tema.
2. ISDEMU como ente rector considera que su conocimiento del trabajo de la Iniciativa Spotlight en El Salvador no es integral y ocasionalmente no recibe avisos de intervenciones que requieren de su participación, como por ejemplo aportar información institucional a estudios y consultorías.
3. El rol que el GNRSC como representantes de la sociedad civil organizada pudiera realizar no se ha potenciado al grado que ellas desearían. Tienen muy limitado conocimiento de lo que están realizando los socios implementadores de la sociedad civil y tienen poca oportunidad de actuar como canal de difusión de conocimientos generados por la Iniciativa Spotlight en El Salvador. No se ha potenciado tampoco el enlace que representan con segmentos de la sociedad que pudiera ser movilizada como aliadas para hacer incidencia, o a quien pueden sensibilizar compartiendo los productos de conocimiento desarrollados en programas de prevención y sensibilización, incluyendo temas de nuevas masculinidades.
4. Durante la cuarentena de la pandemia, las participantes que representan grupos vulnerables (jóvenes, personas originarias/indígenas, y LGBTI) dejaron de participar por diversas razones. Habría que identificar formas de apoyo para asegurar su participación continua. Además, en sus funciones no está explícitamente definido que una contribución importante es dar voz a las necesidades especiales de los grupos poblacionales a los que pertenecen.
5. El proceso de gestión y el funcionamiento del Comité Directivo tiene un alto grado de reconocimiento como un mecanismo que funciona y es eficaz.

Recomendaciones

Antes de la Fase 2

- a) **Fortalecer las relaciones y el rol del ente rector ISDEMU en la dinámica de la Iniciativa Spotlight en El Salvador.** Con la aprobación del Comité Directivo, introducir en la estrategia de trabajo conjunto un nuevo espacio estratégico, de interacción que permita que el ente rector ISDEMU, y su contraparte, la Coordinación Residente del SNU, con la Delegación de la EU como socio financiador, se les pueda dar a conocer de forma integral el avance técnico de toda la Iniciativa Spotlight en El Salvador, en relación a su Teoría de Cambio, y tener intercambios de ideas que promuevan la continuidad y sostenibilidad del proceso legado por la Iniciativa Spotlight. Los resultados de estas discusiones podrían ser insumos para el Comité Técnico. Estas autoridades podrán, a su vez, incidir en sus esferas de influencia para promover estas ideas por ejemplo al SNU, al Comité Técnico Especializado para las instituciones de gobierno, y a la cooperación internacional.
- b) **Fortalecer las funciones del GNRSC, para que facilite formar alianzas con diversos sectores de la sociedad civil.** Ampliar mecanismos para que integrantes del GNRSC conozcan de primera mano lo que se está haciendo en la iniciativa, en particular por los socios implementadores de la sociedad civil. Organizar eventos para dar a conocer a integrantes de la sociedad civil interesados en apoyar la prevención de VCMN los conocimientos generados por la Iniciativas, y a construir alianzas para hacer incidencia conjunta en temas de prevención de la VCMN.

Fase 2

Se recomienda al **Comité Directivo** aprobar:

- c) La ampliación de la estrategia de gobernanza con nuevos objetivos para consolidar la sostenibilidad del proceso articulado, coordinado que involucra a todos los actores relevantes en la erradicación de la violencia basada en género y el feminicidio de la siguiente manera:
 - o En vista de una posible desaceleración en la implementación del marco normativo existente por las instituciones públicas, que se fortalezca el rol de las organizaciones feministas en la sociedad civil para tomar el liderazgo en identificar, difundir y promover acciones estratégicas que mantenga intacto el proceso organizado por la Iniciativa Spotlight.
- d) Bajo el Resultado 6, fortalecer las capacidades de organizaciones de mujeres de actuar como tanque de pensamiento para la VCMNA (investigación, planes estratégicos), fomentar acciones conjuntas con diversos sectores de la sociedad civil para hacer incidencia y contraloría social en el tema, y de fortalecer otras organizaciones informales de mujeres para que entren en la formalidad y mejoren sus capacidades de defender sus propios derechos y apoyar las acciones de incidencia y contraloría social del movimiento de mujeres.

3. GESTIÓN DE PROGRAMAS:

- MTA P2: ¿Están los productos de la Iniciativa alineados con el mandato y las prioridades de las agencias de la ONU? ¿Están involucrados los organismos adecuados de la ONU? ¿Se ejecutan los programas en consonancia con la reforma del sistema de las Naciones Unidas?
- MTA P7: ¿Son los mecanismos de aplicación elegidos (incluida la elección de las modalidades de aplicación, las entidades y los arreglos contractuales) adecuados para lograr los resultados previstos?
- MTA P10: ¿Qué tan efectivamente se maneja la Iniciativa? ¿Con qué eficacia se gestiona el Programa? ¿Son adecuados y apropiados los arreglos de gestión de la Iniciativa a nivel nacional? [son adecuados *los niveles de personal?*]
- MTA P11: ¿Contribuyen los mecanismos de aplicación y coordinación elegidos (una “nueva forma de trabajar”, en consonancia con la reforma de las Naciones Unidas) a una mayor eficiencia?
- *Añade eficiencia: ¿Son suficientes los recursos presupuestados (así como los recursos puestos a disposición) para las medidas previstas (no hay exceso ni defecto de financiación)? [son suficientes los 18% asignados para la gestión del programa?] ¿Genera el programa recursos adicionales? En caso afirmativo, cuánto (en % del presupuesto total)*

Principales hallazgos:

1. El Salvador ha demostrado que formular una estrategia de trabajo conjunto y de coherencia técnica que define actores involucrados, sus roles, sus espacios de participación, su relación entre unos y otros es una buena práctica para la gestión de un programa con la complejidad que tiene la Iniciativa Spotlight en El Salvador. Ha permitido funcionar un alto grado de eficiencia en la implementación.
2. Para el seguimiento de actividades, la evaluación identificó como prácticas compartir frecuentemente entre RUNO y UC información financiera global por RUNO. El seguimiento por actividad lo realizan las coordinadoras de cada RUNO. Los detalles financieros del plan de trabajo de cada RUNO se comparten directamente con la Iniciativa Spotlight y con sus sedes y oficinas regionales, pero no con la UC de la Iniciativa Spotlight en El Salvador. Esto proporciona una visión a medias, de los avances técnicos, pero sin el beneficio de una triangulación con información financiera. Hasta la fecha, la práctica indica que solamente a través de informes trimestrales se informa la UC y M&E de los detalles de ejecución financiera por actividad.
3. La estrategia de trabajo conjunto y la Unidad de Coherencia Técnica son dos herramientas que ha desarrollado la Iniciativa Spotlight en El Salvador que hace realidad y pone en práctica la reforma de las Naciones Unidas.
4. La gestión del programa, medida por el avance en completar los productos de las actividades de cada resultado ha funcionado con eficiencia que ha resultado en un promedio de 83 por ciento de avance en la ejecución de fondos.
5. En la Iniciativa Spotlight en El Salvador se ha utilizado una combinación de modalidades de ejecución. Se observó que La combinación balanceada de utilizar servicios de contratación, con compras directas y un alto porcentaje de transferencias de *grants* ha resultado en una ágil ejecución presupuestaria en tres de las RUNO.
6. Solamente cinco por ciento de las actividades en el Plan de Trabajo Anual y tres por ciento en la Matriz de indicadores muestran una ejecución de 0 a 39 por ciento. Gran parte de las limitaciones para la ejecución se deben a que la pandemia COVID 19 desató un aumento de responsabilidades en instituciones contrapartes públicas de primera línea en la atención a la pandemia y emergencias climáticas.
7. Los recursos para la coordinación de una iniciativa con la complejidad y cantidad de actividades (61) como la Iniciativa Spotlight en El Salvador son insuficientes para cubrir el tiempo que requiere manejar solicitudes de información de la Iniciativa Spotlight, las sedes y oficinas regionales de las RUNO, la coordinación entre RUNO y UC, y llevar a cabo el plan de trabajo asignado. Las

coordinadoras en todos los niveles y de Coherencia Técnica han contribuido un sobre tiempo significativo al éxito de la Iniciativa Spotlight en El Salvador.

Recomendaciones:

Antes de la fase 2

A la **Unidad de Coordinación y las RUNO** se recomienda,

- a) Complementar el seguimiento de los avances técnicos de resultados con información financiera de la ejecución por actividad, para tener un panorama más completo.

Fase 2:

A la Unidad de M&E en la UC,

- b) Solicitar a M&E en el Secretariado de la Iniciativa Spotlight recomendar algún indicador que permita medir con un indicador global los resultados de actividades para el fortalecimiento del sector justicia en relación con la atención a casos de víctimas de delitos de violencia contra las mujeres y las niñas, y feminicidios.

A Representantes de las RUNO y a la CR,

- c) Incorporar el tema de VCMN como un tema prioritario en el Country Programme Development Framework, incluyendo algunos indicadores que permitan dar continuidad al trabajo realizado en la Iniciativa Spotlight en El Salvador en el próximo periodo de programación.

4. LA EJECUCIÓN Y LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA

- MTA Q12: ¿El progreso de cada producto se ajusta al plan de trabajo aprobado por la OSC? ¿Es la calidad de los productos satisfactoria? ¿Sigue siendo probable que los productos conduzcan a los resultados esperados?
- MTA Q5/9: ¿Si hay retrasos, qué importancia tienen y cuáles son las consecuencias? ¿Cuáles son las razones de esas demoras y en qué medida se han aplicado medidas correctivas adecuadas? ¿En qué medida se ha revisado la planificación en consecuencia?
- MTA Q5/9: Cuáles son las consecuencias de COVID 19? ¿En qué medida se han aplicado medidas correctivas adecuadas? ¿En qué medida se ha revisado la planificación en consecuencia?
- MTA P13: Es la capacidad de absorción del Gobierno, OSC y RUNOs un obstáculo/cuello de botella para asegurar que la implementación va de acuerdo al plan?
- MTA P14: ¿La implementación de la Iniciativa y el logro de resultados ha ido de acuerdo con el plan de trabajo aprobado por la OSC? Existen obstáculos/cuellos de botella/cuestiones pendientes por parte de los socios o del gobierno que limiten la implementación y el logro de resultados de la Iniciativa?
- MTA P15: ¿Se está creando suficiente capacidad para que los agentes locales puedan gestionar el proceso al final de la Iniciativa sin tener que depender continuamente de los conocimientos técnicos internacionales?

Principales Hallazgos:

1. Los resultados de la ponderación de niveles de avance en la ejecución de actividades del plan de trabajo aprobado que estaban directamente relacionadas con los indicadores de la Iniciativa Spotlight en El Salvador muestran que a finales de diciembre 2020, se estimaba que **29 por ciento** de estas actividades llevaban un 90 a 100 por ciento de ejecución, **el 57 por ciento** llevaban de 60 a 89 por ciento de ejecución, 11 por ciento llevan de 40 a 59 por ciento de ejecución, y solo tres por ciento estaban de 0 a 39 por ciento de ejecución.
2. La pandemia COVID-19 causó retrasos en la implementación del plan de trabajo original. Se tomaron medidas correctivas realizando ajustes al plan de trabajo y presupuesto anual, a las modalidades de trabajo, tomando en cuenta las medidas de aceleración y de emergencia, estimando tiempos que se extendieron a marzo 2021, e identificando las medidas a tomar para asegurar la ejecución de los planes. Estas medidas incluyen acciones de incidencia, supervisión y

acompañamiento cercano de socios implementadores, por la Coordinadora Residente, representantes de las RUNO y de las coordinadoras de la Iniciativa.

3. El manejo de demandas de información sobre la iniciativa toma una cantidad considerable del tiempo de las coordinadoras en las RUNO y la Unidad de Coordinación, dirigidas a sus oficinas regionales, sedes y Secretariado Iniciativa Spotlight.
4. Los gobiernos locales, las destinatarias finales, el ente rector de la VCM, ISDEMU, y las instituciones contrapartes han expresado la necesidad de ampliar los servicios de atención a quienes sufren de VCMN a los territorios.
5. Entre los resultados encontrados, hay pocas actividades orientadas a mujeres y niñas en grupos especialmente vulnerables a la VCMN, con discriminación interseccional. Estos grupos incluyen a quienes viven con discapacidades, viven en zonas rurales, son indígenas, son trabajadoras del sexo, son mujeres Trans, son mujeres privadas de libertad, y desde que inició la pandemia ha aumentado el riesgo para mujeres de escasos recursos, y mujeres que trabajan en el sector informal.
6. Las actividades en el Resultado 6, por su diseño y por la poca capacidad organizativa de estos grupos, no han canalizado apoyo para el fortalecimiento de organizaciones de estas mujeres, para fortalecer su capacidad de organizarse y de empoderarlas para la auto gestión e incidencia. Lo que si se ha logrado es desarrollar capacidad en grupos de mujeres para hacer veeduría y contraloría social, brindar servicios de atención bajo la nueva normalidad virtual, y fortalecer capacidades de investigación por organizaciones feministas.

Recomendaciones:

A la **Unidad de Coordinación y las RUNO** se recomienda,

Antes de la Fase 2

- a) **Para focalizar mejores actividades que requieran atención, triangular evidencia con información financiera de ejecución de gastos por actividad.** Para hacer un mejor seguimiento de las actividades y su contribución a los indicadores, es importante complementar la información técnica que ahora recoge la unidad de coordinación, con información mensual de la ejecución de gastos programáticos por actividad, a manera de valorar mejor el grado de avance para llegar al cierre de cada actividad, y dar alertas con base a una evidencia más completa, para que las RUNO puedan tomar acción a tiempo. Para la evaluación, en vista de que no había aún un informe anual de avance técnico y financiero, todas las RUNO brindaron esta información financiera sin mayor dificultad.
- b) **Diseñar un plan de cierre con una perspectiva estratégica y de largo plazo,** que defina mecanismos de interacción entre sociedad civil, estado y cooperación para continuar el proceso, y priorice el fortalecimiento de los mecanismos para que funcione, durante la fase 2.

Fase 2

- c) **Consolidar el trabajo en los seis pilares** (ver pregunta 12), pero afinar y consolidar los subobjetivos para asegurar que al final de la fase 2:
 - dejar consolidados modelos de trabajo para impulsar de forma articulada la ruta de acceso a la justicia y los servicios esenciales, centrados en las personas que sufren violencia;

- consolidar las estrategias, modelos, lineamientos, y otros desarrollados en la Fase I, implementándolos y ajustándolos para funcionar a nivel municipal;
- priorizar la implementación en territorios donde coincida la necesidad de articular procesos de justicia con servicios de atención para pilotear la operación de la ruta de atención completa (legal, salud-psicosocial);
- orientar las campañas comunicacionales para sensibilizar a la población, como respaldo en los territorios donde se hacen pilotajes de los servicios;
- ampliar el grupo objetivo para atender grupos invisibles y más vulnerables a la VCMN y feminicidio, y ajustar los modelos desarrollados para que sean apropiados para estos grupos meta, incluyendo los lineamientos del GNRSC

- d) Ampliar la definición de grupos vulnerables** a mujeres, niñas y adolescentes de: personas con discapacidades, personas originarias/ indígenas, trabajadoras del sexo, mujeres privadas de libertad, personas LGBTI (especialmente mujeres trans), las que están viviendo en entorno controlados por pandillas, en situación de desplazamiento interno forzado, el entorno rural, son de mínimos recursos económicos, trabajan en el sector informal.
- e) Inclusión:** Dejar como legado modelos de trabajo que permitan identificar con precisión los perfiles de las personas más vulnerables a la violencia de género y los perfiles de las personas agresoras. Esto es por medio del Pilar 5, fortaleciendo mecanismos para la recolección de datos desagregando con mayor profundidad, y analizando la información más desagregada por variables de interseccionalidad. Y, en el Pilar 6, promoviendo la identificación de grupos de mujeres de sectores vulnerables para fortalecer su capacidad organizativa, avanzarlas en la formalidad, construirles la autoestima y la capacidad de autogestión organizativa, orientarlas a medios de fortalecer su autonomía económica, fortalecer capacidad de hacer contraloría social e incidencia para proteger sus derechos.
- f) Fortalecimiento de capacidades:** Para asegurar la aplicación de las capacidades fortalecidas en la fase 1, establecer medios de seguimiento del desempeño de Fiscales y juezas /jueces capacitados en la gestión de casos de VCMN, y retroalimentar esta información para mejorar la formación y acompañamiento técnico hasta asegurar un trabajo con calidad en el debido proceso de justicia.
- g) Nuevas alianzas para una estrategia de cierre y sostenibilidad:** será importante en la segunda fase, formular de manera participativa una estrategia para la continuidad de los procesos iniciados con la Iniciativa Spotlight hasta lograr los objetivos de reducir y erradicar la violencia contra las mujeres y niñas, y feminicida. Se recomienda identificar cooperantes con objetivos y prioridades en estos mismos temas e invitarles a participar en el comité de cooperantes, y que, junto con las OSC, instituciones públicas y cooperantes se formule una estrategia y plan para continuar el trabajo que no se logre terminar con la Iniciativa Spotlight en El Salvador.
- h) Mejor eficacia en el propósito de campañas de comunicación.** Para optimizar el uso de los menores recursos disponibles en la fase 2, se recomienda que al formular las estrategias operativas se considere como parte integral el respaldo comunicacional que requerirán para fomentar actitudes favorables y la participación y/o uso de los servicios que llegan a los municipios.

G. ANEXOS

ANEXO 1. DOCUMENTOS ANALIZADOS

Fuentes de información: Enumere todos los documentos analizados	
Documentos del programa Spotlight	Disponibilidad
Documento de programación por países aprobado por el Comité de Directivo Operativo	SI
Presupuesto del país aprobado por el Comité de Directivo Operativo (puede incluir también el presupuesto revisado).	SI
Programa de país (Snapshot)	SI
Informe inicial (inception report)	NO
Informe(s) anual(es)	SI
Anexo A Informe del país (incluido en el Informe Anual)	SI
Informe ad hoc (2º Tramo) (puede incluir también un informe narrativo provisional - 2 páginas)	SI
Información financiera de la Iniciativa Spotlight en el Portal de la MPTF	SI
Plan de trabajo de gestión de los conocimientos	SI
Plan de trabajo del Grupo de Referencia Nacional de las Organizaciones de Sociedad Civil	NO
Biografías del Grupo de Referencia de las Organizaciones de Sociedad Civil	SI
Plan de trabajo de comunicación	SI
Historias directamente del Calendario	NO
Otros documentos: DISPONIBLES EN CARPETAS COMPARTIDAS CON LA Iniciativa Spotlight en El Salvador	
Planificación (6 documentos) <ul style="list-style-type: none"> ● Plan COVID ● Plan de aceleración ● Matriz de riesgos actualizada ● Resumen de actualización de AWP ● KM workplan and timeline_2020_ Final ● AWP 2020_11_2020 	
Trabajo conjunto (9) <ul style="list-style-type: none"> ● Estrategia de trabajo conjunto ● Estrategia de comunicación para el desarrollo ● Calendario de reuniones 2020 ● Calendario de actividades conjuntas 2020 ● Marco de prevención de violencia – Pilar 3 y su presentación. ● Avance marco de atención municipal ● Nota de la Secretaria General Adjunta 	
Gestión (31 documentos) <ul style="list-style-type: none"> ● MINUTAS REUNIONES COMITÉ DIRECTIVO (5) ● MINUTAS REUNIONES COMITÉ TECNICO (8) ● MINUTAS REUNIONES GNRSC (6) 	
(12 Documentos:)	

- Lineamientos coherencia técnica
- Dossier comité Directivo de última reunión – 8 diciembre 2020
- Carpetas memorias de reuniones Memorias: GNRSC – Comité Directivo y Comité Técnico
- Bios GNRSC
- Presentación coherencia técnica – 17 de diciembre 2020
- Presentación monitoreo y evaluación – 17 de diciembre 2020
- Presentación Spotlight – 17 de diciembre 2020

Comunicaciones, innovación y gestión de conocimiento (11 documentos)

- Paquete de Boletines; Video y Luces y Acción
- Listados de reproducción de YouTube; Boletines
- Matriz de innovación y productos - subido 18 de diciembre 2020
- Documento consolidado de historias de vida y testimonios
- Los municipios en el marco del COVID
- PDF interactivo de COVID
- Conversatorio con México y Argentina
- Sondeo de VCM en cuarentena
- Learning lesson: Fortalecimiento de organizaciones de mujeres, pendiente la de servicios esenciales

M&E (9 documentos)

- Estrategia de M&E
- Tabla global de indicadores
- Matrices de M&E
- Dashboard de comunicaciones
- TOTAL INDICADORES DE LA Iniciativa Spotlight-EL SALVADOR
- FICHAS INDICADORES
- Q3 Consolidado y proyección 30 oct 2020
- Actividades catalizadoras

AWP 2020_11_12_2020

Programático (2)

- Documento productos 2020 (Video) - subido 18 diciembre 2020

RUNOs

- Informes de las IP:
 - Actividades 1.1.2
 - Actividades 2.1.1, 2.1.3, 2.2.3
 - Actividades 3.1.4, 3.1.5, 3.1.6, 3.2.3
 - Actividades 4.1.8, 4.1.9, 4.1.13, 4.2.1, 4.2.4
 - Actividades 5.2.1
 - Actividades 6.1.1, 6.14, 6.2.2, 6.2.3, 6.3.1 6.3.2
- Productos (informe)
 - Actividades: 1.1.2,
 - Actividades: 2.1.1, 2.1.3, 2.2.1, 2.2.3
 - Actividades: 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.5, 3.2.1, 3.2.3
 - Actividades: 4.1.2, 4.1.5, 4.1.7, 4.1.8, 4.1.9, 4.1.13, 4.1.15, 4.1.16, 4.2.4
 - Actividades: 6.1.4, 6.2.3,
- Sistematización del pilar 6 y las capacitaciones a las OSC

OTROS:

- 1_ A new generation of UN Country Teams.pdf
- 2_ The reinvigorated Resident Coordinator Offices.pdf

3_ Enhanced Resident Coordinator Offices.pdf
A_72_E UN 2ND REPORT SG.pdf
UNDAF 2016-2020 El Salvador.pdf

Información financiera por actividad por RUNO, al 31 de diciembre 2021 de:

UNICEF
UNFPA
ONUMUJERES
PNUD

Nube HERA (6)

- Final CDP_El Salvador-signed DSG-1Mar2019(1)
- Funds Tors – Description of Action Spotlight Initiative Rider II (hera)
- EL SALVADOR Spotlight BUDGET REVISION FINAL (hera)
- ELS Spotlight budget V4 30 Nov MU OSC_Final
- HERA/CSO/BIO_Grouped_El Salvador 2509 FINAL format.pdf
- HERA/El Salvador/reports/Spotlight El Salvador 2018 Country Report Absolutely final

DOCUMENTOS Brindados por informantes (22)

- Fichas indicadores UNFPA Rev cm 15.09.2019
 - PLAN SAN MARTIN
 - PLAN SANTA ANA
 - PRESENTACIÓN DE AVANCE UNICEF 30112020.ppt
 - Fortalecimiento de competencias SPOTLIGHT.pdf
 - Dossier Spotlight 2020.pdf
 - Tabla ejecución financiera-31 dic 2020 (versión 1).x.sb (UNFPA)
 - UNFPA- MONITOREO+ACELERACIÓN (rev. UNFPA 25.10.2020)
 - Anexo A-Matriz de monitoreo de los indicadores- UNFPA.xls
 - Gastos Spotlight UNFPA 2020-GL al 24 enero.xls
 - Reporte Trim Progreso TSP FINAL REV EDUCO en 2021_firmado
 - REPORTE DE GASTOS SPOTLIGHT AÑO 2020 POR ACTIVIDAD
 - 00109099 DETALLE ESCUELAS CAP (003).xls (PNUD)
 - Ejecución financiera al 15 enero 2021 (002).xls (PNUD)
 - Ejecución financiera fondos programáticos_Spotlight_UNICEF.xls
 - UC REPORTE AVANCES Q3 Revisado 22-01-21.xls (UNICEF)
 - BG Consultores_Informe Linea de Base Spotlight LB El Salvador_contrato 4900 pnud_v4f-1
 - DOSSIER COMITÉ DIRECTIVO 8_12_2020.pdf
 - Dossier COMITÉ TÉCNICO_30_11_2020.pdf
 - El Salvador-Spotlight country Programme 02Dec OSC final.doc
 - OP_EST_3T-2020_ESP INFOSEGURA DELITOS 2020.pdf
- VCM CA Y RD 2020 INFOSEGURA

ANEXO 2. PERSONAS ENTREVISTADAS

Fuentes de información: Lista de personas entrevistadas			
Grupo de actores	Institución / organización	Nombre	Cargo
Sociedad civil	REPRESENTANTES GNRSC	Morena Herrera – Colectiva Feminista Daisy Cheyne -Orquídeas del Mar José Ramírez – Masculinidades Rosa Ramos – Mujeres Liquidambar	Lideresas / lider
Sociedad civil	ORMUSA	Jeannette Urquilla Silvia Juárez	Directora ejecutiva y oficial de programas
Academia	UEES	Ricardo Rivas	Decano Facultad de Ciencias Sociales
Academia	CEMUJER	Ima Guirola	Oficial del proyecto
ONG Internacional	PLAN INTERNACIONAL	Carmen Elena Alemán Dra Anabell Amaya Marcelo Acevedo	Directora Gerente de programas de la organización Coordinador de proyecto
RUNO	UC UNFPA UN WOMEN PNUD UNFPA UNICEF ONE UN	Yolanda Villar Mario Iraheta Ana Elena Badilla Georgina Braga Orillard Hugo González Yvette Blanco Birgit Gerstenberg	Coordinadora de proyecto Representante auxiliar UNFPA Representante de UNWOMEN en ELS Representante residente del PNUD UNFPA Representante UNICEF ELS Coordinadora Residente de las Naciones Unidas
Gobiernos Locales	ENLACES MUNICIPALES	Karla Mena Rosa Emilia Ochoa Marta Alicia Canales	Enlace Municipal, San Miguel Jefa de secretaría de la Unidad de Familia San Miguel Secretaria Municipal de San Martín
Actores de la Iniciativa Spotlight en El Salvador- Reunión de Briefing	BRIEFING No. 1 DE LA EVALUACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ● Cinthya Urbina ● Yeni Rivas ● María Portillo ● Carmen Liliana Reyes Mancía ● Aurora Cubias ● Marcela Pleites ● Carmen Medina ● Cinthya Urbina ● Ondina Castillo ● Ana Ruth Orellana ● Begoña Arellano ● Deysi Cheyne ● Silvia Reyes ● Seidy Marisela ● María Portillo ● Ima Guirola 	Asociación UG, MINEDUCYT Técnico ONUMUJERES Técnico, UNICEF M&E, UC UNICEF UNFPA UC UNFPA Mov.de mujeres ELS Deputy Rep UNICEF GNR-SC PNUD OSC OSC CEMUJER

DONANTE	Delegación de la Unión Europea en El Salvador	Alicia Louro Peña	Agregada de cooperación delegación de la Unión Europea en El Salvador
RUNO	UNFPA	Ondina Castillo Carmen Medina	Género, UNFPA Coordinadora Iniciativa Spotlight, UNFPA
SOCIO IMPLEMENTADOR	EDUCO	Sabrina Arteaga	Directora
RUNO	UNWOMEN	Georgina Salvador Miriam Bandes	Oficial de Proyecto VCM Oficial de Proyecto
ORG. MUJERES	ORMUSA	Mayra Bolaños	Oficial de Proyecto
RUNO	UNICEF	Begoña Arellano Liliana Reyes	Representante Adjunta Coordinadora
SOCIO IMPLEMENTADOR	OXFAM	Mélida Guevara Ivania del Carmen Lazo Gálvez.	Oficiales de programa
INSTITUCION PUBLICA EJECUTIVO	FGR	Señora Marina Haydee Martínez de Ortega	Directora Nacional de la Mujer, Niñez, Adolescencia, Población LGBTI y Otros Grupos en Condición de Vulnerabilidad
CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	CSJ	Ana Zoila Cristales Doris Luz Rivas Galindo	Jefa de unidad técnica de atención a víctimas y género Magistrada Encargada de Juzgados Especializados
ASAMBLEA LEGISLATIVA	ASAMBLEA LEGISLATIVA	Audelia Guadalupe López Carolina Villeda	Presidenta de la comisión de la mujer y coordinadora del GPM Unidad de Género
INSTITUCION PUBLICA DE EJECUTIVO	PNC	Ángel Ever Manzano Subinspector jefe Aldo Alberto Ramírez Noches	Comisionado Unidad de Atención Ciudadana
INSTITUCION PUBLICA DE EJECUTIVO	ISNA	Manuel Antonio Sánchez. Serena Morales. Isis Cañas .	Director Ejecutivo. ISNA Subdirectora de Defensa de Derechos Individuales interina y Ad Honorem. CONNA Subdirectora de Promoción y Protección a Derechos Colectivos y Difusos Interina y Ad Honorem. CONNA
RUNO	PNUD	Silvia Reyes Silvia Guzmán	Oficiales de programa
ACTORES MULTIPLES	COMITÉ TECNICO DE Iniciativa Spotlight en El Salvador		
EQUIPO SPOTLIGHT	UNIDAD DE COORDINACION COHERENCIA TECNICA	YOLANDA VILLAR AURORA CUBIAS MARGARITA FERNANDEZ	UC M&E COHERENCIA TÉCNICA
INSTITUCION PÚBLICA	MIN. DE RELACIONES EXTERIORES	GILMA MURILLO	UG, MIN. RREE
INSTITUCIONES PÚBLICAS	ISDEMU ESCO	María Lilian López Arla de Palma	Directora Ejecutiva Oficial de proyecto

		Asalia días	Oficial de proyecto
GRUPOS FOCALES	Mujeres y jóvenes beneficiarias de programas		
GRUPOS FOCALES	Hombres y adolescentes participantes en programas con nuevas masculinidades		
GRUPOS FOCALES	Funcionariado público beneficiado con programas de formación.		

ANEXO 3. ACRÓNIMOS

AL	Asamblea Legislativa
CMPV	Comité Municipal de Violencia
CONNA	Consejo Nacional de la Niñez y de la Adolescencia
CSJ	Corte Suprema de Justicia
EIS	Educación Integral en la Sexualidad
EOSG	Oficina Ejecutiva del Secretario General
ESCO	Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional
FGR	Fiscalía General de la República
GNRSC	Grupo Nacional de Referencia de la Sociedad Civil
Iniciativa Spotlight en El Salvador	Iniciativa Spotlight en El Salvador
ISDEMU	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
ISNA	Instituto Salvadoreño para la Niñez y la Adolescencia
IP	Socios Implementadores (por sus siglas en inglés -implementing partners)
KM	Gestión del conocimiento (por sus siglas en inglés, Knowledge Management)
LEIV	Ley especial Integral para una Vida Libre de Violencia
LEPINA	Ley Especial de Protección Integral para la Niñez y Adolescencia
MINEDUCYT	Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología
MJSP	Ministerio de Justicia y Seguridad Pública
MDL	Ministerio de Desarrollo Local
NNA	Niñas, niños y adolescentes
OCR	Oficina del Coordinador Residente
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OSC	Organizaciones de la sociedad civil
PMVCM	Plan municipal de prevención de violencia contra las mujeres
PNC	Policía Nacional Civil
PVCM	Prevención de Violencia contra las mujeres
RDO	Organizaciones de desarrollo regional
RUNO	Organizaciones de las Naciones Unidas Responsables
SNA	Sistema Nacional de Atención
SNU	Sistema de Naciones Unidas
VBG	Violencia Basada en Género
VCM	Violencia contra las mujeres
UC	Unidad de Coordinación
UEES	Universidades Evangélicas de El Salvador
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Niñez
VCMNA	Violencia contra las mujeres y las niñas y adolescentes

ANEXO 4. TESTIMONIOS DE LOS GRUPOS FOCALES

Con respecto a la utilidad de los programas en donde han participado, las participantes del grupo focal de mujeres adultas y jóvenes expresaron:

- *“...nosotras, la mayoría que hemos sido violentadas, nos ha ayudado para cuidarnos, defendernos como persona y seres humanos; y lo puse en práctica con mi hijo que estaba pasando una violencia económica en su hogar y replique los conocimientos; y mi hija se empoderó, y conoció, y ella hizo valer sus derechos y logramos que le ayudara con la alimentación de mis nietas. Todas las mujeres que nos estamos preparando, **queremos aprender y conocer más y pedimos a las organizaciones que no nos dejen y que lo aprendido se pueda poner en práctica** y que en El Salvador no se sigan violentando. Y nada que ver con años atrás...”*
- *“...sí quisiéramos que siguiera, pero que se expandiera porque en Apopa no lo conocen. La mayoría de mujeres no conoce de la LEIV, como poner denuncia, o la ruta para poner denuncia, hay que expandir talleres y capacitaciones a nivel nacional y habría menos mujeres violentadas, y una madre podrá proteger a su hija sabiendo de cómo hacerlo o los derechos...”*
- *“...es bueno este proceso de continuidad, y no sabíamos, por ejemplo, antes que sufríamos violencia, hasta luego conocer de la económica y psicológica y seguir aprendiendo y seguir compartiendo conocimiento...”*
- *..” Sí, yo soy un ejemplo; fui maltrata, y gracias a organizaciones y mujeres preocupadas conocí mis derechos y cuando descubrí, aprendí y valorarme a mí misma; por las capacitaciones me empodere y lucho para que otras no sean maltratadas.”*

Los testimonios de los grupos focales demuestran que los servicios que proporciona Iniciativa Spotlight en El Salvador responden a necesidades, por ejemplo,

- *“...nos recibieron bien en la contraloría y no nos discriminaron, y contestaron inquietudes y aclararon montón de preguntas. La PNC y PGR también fueron amables y explicó el área geográfica de acciones, por ejemplo, en Juayua, que no tiene FGR y la PGR no ayuda ahí.”*
- *“...me sentí apenada en mi caso y no se pudo hacer nada. Cemujer (Socio implementador) nos ha atendido muy bien. Y me presenté por el psicólogo en Clínica Victoria de salud, y estuve preguntando donde ir, y fui a Cemujer, y me apoyan y aconsejan mucho e inicialmente tenía que ir a la PGR y me acompañó la licenciada...”*

Sin embargo, esto no implica que los servicios que se están tratando de fortalecer a través de los programas ya se hayan transformado. La necesidad de fortalecer las unidades de atención y los tribunales especializados continúa siendo sentida. Una informante reportó que en la contraloría que llevan,

- *“en los casos que hemos atendido en San Jacinto, están pendientes todavía. Y en un ejemplo de una chica violentada por el padre y no le dieron cuotas de ayuda, solo la sacaron de lugar y se mandó en casa de acogida en un tiempo y la entregaron de nuevo a la familia. No estoy segura si fue el estado. Hay que ayudar a estas chicas apoyadas **para salir a la sociedad de manera útil sin depender de alguien, y que sean independientes.**”*

La necesidad de introducir un elemento de autonomía económica también ha sido confirmada por ISDEMU como una prioridad en la que su institución está trabajando.

Otros ejemplos de la necesidad de transformar la cultura institucional y de imponer normas en el comportamiento de operadores en las instituciones en primera línea como la PNC fueron atestiguados por informantes. Al encontrarse con el sistema, este todavía no funciona como debe ser. Por ejemplo:

- *“la PNC (Policía Nacional Civil), el lugar no es adecuado para atender víctimas, todo está revuelto, y que especialista trate ... y dicen que tienen resguardo para que las mujeres se queden ahí, pero no puede ser más de dos noches y malas condiciones, no les ofrecen kit, y hay fondo que va destinado para eso, pero no lo ocupan, y fue en San Salvador...”*
- *“a veces los que nos dicen que nos protegen nos violentan, por ejemplo, la PNC no nos respetó en el taller de floristería a mí y dos jóvenes de 17 años y llegó policía y soldados y nos trataron como delincuentes. Es triste porque se acude a ellos por la seguridad, es lamentable que abusan, son los primeros hasta golpear o amenazar, y dicen que los culparan de otros delitos y si son mujeres nos tratan feo.”*

El grupo focal con adolescentes de ambos sexos indicó:

- *(Masculino) “Todo lo aprendido personalmente me ha servido para guiarnos en nuestra madurez lo pondremos en práctica personal y con otras personas y me sirvió para una investigación científica y los ponemos practica en la escuela, como presidente estudiantil.”*
- *(Femenina) “... yo presenté una denuncia en la FGR por abuso sexual, y el proceso no se si es el mejor para las víctimas, y la denuncia está en proceso. Hay cubículos, donde en mi caso estaba relatando y había más personas, y no fue muy privado...”*
- *(Femenina) “...Hemos aumentado la capacidad, antes nos vulneraban derechos inconscientemente, porque no conocíamos los derechos, y ya sabemos que hacer hoy, y seguir la ruta ante autoridades...”*
- *(Femenina) “...Gracias a estos programas me he interesado por el feminismo y conocer leyes y saber que me protegen...”*

Lo que dejan los programas de prevención con jóvenes:

- *(Femenina) “...si termina el apoyo, ya estamos conocedores **sería genial hacer red de voluntarios y compartir lo que sabemos...**”*
- *(Femenina) “... podemos dar replicas y yo he trabajado con grados menores e impartido charlas de lo que se. Me gustaría **que agreguen el tema de drogas.**”*
- *(Femenina) “...podemos ser facilitadores, lo que aprendimos hacer...lo podemos replicar, y sería bueno que más personas supieran el tema.”*
- *(Masculino) “... estuvimos en feria de emprendimiento y formamos parte del staff replicando el tema y hasta personas mayores, y estimularon a conocer el tema, tenemos capacidad de ser facilitadores”.*

El grupo focal de hombres adultos y jóvenes incorporó a voluntarios que han trabajado el tema de masculinidades, y en el caso de las OBF, también la prevención de embarazos en adolescentes.

- De acuerdo a su testimonio, la experiencia de participar en el diplomado que brindó la Universidad Evangélica de El Salvador (UEES), como socio implementador de UNFPA, fue *“...Una acción pastoral frente a la violencia feminicida y embarazo de niñas adolescentes. Brinda herramientas a comunidades de fe; al ser virtual, tuvo impacto a nivel nacional de diferentes departamentos del país, aprendiendo y creando herramientas y un plan de acción para identificar la problemática como también en sus comunidades, y hacer conciencia, crear parámetros para intervenir y poder dejar algo en sus comunidades para ir cambiando esta problemática, darnos cuenta de que hay un problema, y accionar. El diplomado nos lleva a dar una reinterpretación bíblica y ser conscientes como iglesia y nos responsabilicemos de nuestro rol en la sociedad”.*
- Otro integrante de la PNC que opera en una UNIMUJER ODAC indicó que están atendiendo temas de denuncias, delitos de agresión a menores incapaces; y, *“tratan la manera de verlos iguales, parejo, respetando la igualdad de género, con el enfoque de género. Así se trata a las personas”.*

- Sobre la formación en masculinidades, un informante indicó que: *“Nos sirve para deconstruir ese aprendizaje machista patriarcal que aprendimos desde pequeños y seguimos reproduciendo. Queremos parar esos comportamientos. Hay que ponerle un alto a la violencia. Con la enseñanza de Alberto Blanco llegamos a tener buenas prácticas para comenzar a erradicar esos patrones socio culturales. Esas construcciones de género que se nos venían dando, aun hacia otros hombres.*